UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

FACULTÉ DE DROIT

L'EXPLOITATION RATIONNELLE

DES

Chemins de Fer en France

THÈSE

Présentée et publiquement soutenue devant la Faculté de Droit de Montpellier

PAR

PIERRE GIRARD

POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR EN DROIT

ÈS-SCIENCES POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES

MONTPELLIER
IMPRIMERIE DE L' « ECONOMISTE MERIDIONAL »
19, Avenue de Toulouse, 19

1923

L'EXPLOITATION RATIONNELLE

DES

Chemins de Fer en France

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

FACULTÉ DE DROIT

L'EXPLOITATION RATIONNELLE

DES

Chemins de Fer en France

THÈSE

Présentée et publiquement soutenue devant la Faculté de Droit de Montpellier

PAR

PIERRE GIRARD

POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR EN DROIT

ÈS-SCIENCES POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES

R. UNIV. BIBLIOTHEEK LEIDEN

MONTPELLIER
IMPRIMERIE DE L' « ECONOMISTE MERIDIONAL »
19, Avenue de Toulouse, 19

1923

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

FACULTÉ DE DROIT

MM. MOYE, Doyen, professeur de Droit International public.
VALÉRY, professeur de Droit commercial.
MORIN, professeur de Droit civil.
DONNEDIEU DE VABRES, professeur de Droit criminel.
BECQUÉ, professeur de Droit civil.
DE NESMES-DESMARETS, professeur de Droit administratif.
ROCHE-AGUSSOL, professeur d'Economie politique.
VIALLETON, agrégé de Droit civil.
BOSC, agrégé de Droit civil.
VIARD, agrégé d'Histoire du Droit.
BASTID, chargé de cours de Droit constitutionnel.
DIJOL, chargé de cours de Procédure.
TISSET, chargé de cours de Droit romain.
VIGIÉ et BRÉMOND, doyens honoraires.
LABORDE et CHAUSSE, professeurs honoraires.
ROCHETTE, secrétaire.

MEMBRES DU JURY

MM. DE NESMES DESMARETS, *Président.*
MOYE, professeur.
ROCHE-AGUSSOL, professeur. } *Assesseurs*

La Faculté n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions écrites dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A LA MÉMOIRE DE MES GRANDS-PÈRES

CLAUDE GIRARD

Chef de District au Service de la Voie des Compagnies
de Paris à Lyon
et de Paris à Lyon et à la Méditerranée

ET

JACQUES MICHEL

Attaché au Service du Contentieux de la Construction
des Compagnies de Lyon à la Méditerranée
et de Paris à Lyon et à la Méditerranée.

A MON PÈRE

Sous-Ingénieur au Service de la Voie de la Compagnie
de Paris à Lyon et à la Méditerranée
en retraite.

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547021_0013

L'EXPLOITATION RATIONNELLE

DES

Chemins de Fer en France

INTRODUCTION

Le 27 Août 1838, tandis que la reine Marie-Amélie inaugurait le Chemin de Fer de Paris à Saint-Germain, M. Thiers, si l'on en croit les gazettes de l'époque, aurait dit, en parlant du nouveau mode de transport : « C'est un joujou, qui amusera les Parisiens ». L'avenir démontra que M. Thiers s'était lourdement trompé et que le « joujou » constituait une merveilleuse invention.

En dépit de la lumière des faits, le public français est enclin à traiter les questions relatives aux Chemins de Fer avec une légèreté souvent déconcertante et à commettre à ce sujet des erreurs d'appréciation, qui rappellent celle de M. Thiers. Il n'estime pas en général le Chemin de Fer à sa juste valeur et n'en saisit l'importance primordiale que dans les périodes de crises. Cependant, sans un réseau de voies ferrées bien organisé,

sans un système de tarifs assez souple pour s'adapter aux nécessités commerciales des diverses régions et pour concilier les intérêts des usagers avec ceux des exploitants, il n'est pas possible actuellement, pour un pays civilisé, de vivre une vie normale.

L'expérience de ces dernières années est tout à fait concluante à cet égard. Par suite, il semble que les Chemins de Fer devraient retenir l'attention du public autant que tels événements politiques et plus que le procès de certain bandit célèbre ou que les prouesses d'un lutteur fameux. Il n'en est pas ainsi cependant. Sans doute le public, lors d'une crise passagère ou à propos d'un accident, s'intéressera un instant, mais un instant seulement, à l'organisation des Chemins de Fer. Malheureusement les données, qu'il possède à ce sujet sont généralement fausses, car il les doit, dans la plupart des cas, à la plume d'un journaliste incompétent.

Il en résulte que le public français fait preuve, en matière de Chemins de Fer, d'une ignorance extrême, qui étonne l'étranger. En Allemagne comme en Angleterre, cette question est exposée avec toute la précision désirable, dans des ouvrages de vulgarisation, qui obtiennent un gros succès. En France, au contraire, la masse ne s'intéresse nullement à ce que l'on pourrait appeler la « Science Ferroviaire ». Plutôt que d'étudier cette science ou tout au moins d'en acquérir quelques notions, elle préfère se forger des idées complètement erronées.

C'est ainsi que beaucoup de gens s'imaginent, — bien à tort du reste, — qu'un mécanicien est nécessairement un homme instruit. Bien plus ils voient dans cet agent subalterne, en général à peu près dépourvu de culture, une sorte de demi-dieu et s'exagèrent volontiers les difficultés que présente la conduite d'un train. Par contre on fait peu de cas d'un chef ou d'un sous-chef de gare,

qu'on insulte à l'occasion, sans comprendre qu'un tel poste exige de son titulaire une somme de connaissances très variées.

Ces erreurs donnent la mesure de l'ignorance du public français, en matière de Chemins de Fer. Cependant les voies ferrées jouent un rôle de premier plan dans la société moderne. On peut les considérer sans exagération comme indispensables à notre existence quotidienne. Il semble donc que les méthodes adoptées pour leur utilisation, leur mise en valeur, leur « exploitation » devraient tout au moins provoquer dans les diverses classes sociales un certain intérêt.

Une crise récente a démontré l'importance d'une bonne exploitation des Chemins de Fer, mais le public français est actuellement incapable, pour les motifs que nous venons d'indiquer, d'être à cet égard un juge compétent. Il ne peut par suite déterminer la cause ou les causes des maux, dont il a souffert au cours de la dernière crise des transports. Et cependant, si l'on veut conjurer le retour d'une telle calamité, il est nécessaire de mettre en lumière les conditions que doit remplir l'exploitation des Chemins de Fer en France pour être rationnelle.

C'est le but que nous nous proposons d'atteindre dans ce modeste essai. Pour y parvenir, il convient au préalable de décrire les diverses phases de l'exploitation des Chemins de Fer en France et de critiquer l'organisation actuelle. Les leçons du passé comme celles du présent permettront de donner plus aisément des solutions pratiques aux questions que nous envisageons.

Nous diviserons donc cette étude en trois parties :

1°. L'Exploitation des Chemins de Fer, en France, de 1823 à nos jours.

2°. Critique de l'organisation actuelle.

3°. Conditions que doit remplir l'exploitation des Chemins de Fer en France pour être rationnelle.

PREMIÈRE PARTIE

L'Exploitation des Chemins de Fer en France

de 1823 à nos jours

CHAPITRE PREMIER

La genèse de l'exploitation (1823-1840)

Le premier Chemin de Fer construit en France est dû à la seule initiative privée. Un ingénieur des Mines, M. de Gallois, au cours d'un voyage fait en 1817 dans les Iles Britanniques, avait recueilli d'intéressantes observations sur le rôle des voies ferrées au point de vue commercial et industriel (1).. Il communiqua ses remarques à l'Académie Royale des Sciences, le 11 Mai 1818, dans un « Mémoire relatif aux Chemins de Fer usités en Angleterre, et notamment à Newcastle et dans le Northumberland ». Dans ce Mémoire, M. de Gallois conseillait vivement l'emploi des voies ferrées pour le transport des charbons.

Comme de juste les travaux de M. de Gallois intéressèrent ses collègues du Corps des Mines, notamment MM. Beaunier, fondateur et premier directeur de l'École des Mines de Saint-Etienne et Pierre-Michel Moisson-Desroches, professeur d'exploitation des mines à la même École. Ce dernier, dès 1814, avait adressé, sans

(1) On croit que les premières voies ferrées ont été construites, en 1776, en Angleterre dans une Mine de Sheffield.

succès d'ailleurs, à Napoléon un « Mémoire sur la possibilité d'abréger les distances en sillonnant l'Empire de sept grandes voies ferrées ». Napoléon, préoccupé du reste à cette époque par de graves événements politiques et militaires, ne prêta aucune attention à cet exposé que l'on peut cependant, sans exagération aucune, qualifier de génial. Il est vrai que Napoléon, encore que membre de l'Institut, ne fit que peu de chose pour encourager les inventeurs. Il ne comprit pas tout le parti qu'il pouvait tirer de l'invention de l'Américain Fulton, qui cependant lui offrait une arme terrible dans sa lutte avec l'Angleterre. Il est rare, en effet, que les esprits particulièrement doués pour les sciences exactes et les abstractions aient un sens pratique très développé.

Quoi qu'il en soit, M. Beaunier résolut de vérifier les observations de M. de Gallois. Dans ce but il fit en Angleterre, au cours de l'année 1821, un voyage assez long et en revint convaincu de l'excellence du nouveau mode de transport. En raison de ses fonctions l'ingénieur Beaunier était en relations avec les industriels et propriétaires des Mines de la région stéphanoise. Il leur fit part des résultats obtenus en Angleterre au moyen des voies ferrées et facilement s'associa avec MM. de Lur-Saluces, Boigues, Bricogne, Hochet et Milleret pour demander au gouvernement du roi Louis XVIII l'autorisation d'établir à leurs frais un chemin de fer à plans inclinés « de la Loire au Pont de l'Ane, sur la rivière de Furens, par le territoire houiller de Saint-Etienne. »

Comme il arrive souvent, cette tentative eut contre elle l'opinion publique, qui est dans bien des cas l'opinion des ignorants. Milleret raconte, en effet, qu'étant allé faire à Saint-Etienne les démarches utiles (1), il fut

---

(1) « *Hommes et Choses du P.-L.-M.* », p. 8.

hué par les habitants qui, au chemin de fer, préféraient un canal pour y pêcher à leurs moments perdus.

Fort heureusement, le gouvernement du roi Louis XVIII s'intéressait beaucoup au développement du commerce et de l'industrie. M. de Villèle, qui, suivant le mot de son adversaire politique le banquier Laffitte, « avait le tort de voir plus haut et plus loin que ses contemporains » (1). approuva l'initiative des industriels stéphanois et fit signer au roi Louis XVIII, le 26 Février 1823, une ordonnance qui leur accordait la concession sollicitée, « attendu que le commerce et l'industrie retireront de grands avantages de cet établissement, particulièrement pour le transport de la houille que fournissent en abondance les contrées qu'il doit traverser. »

C'est dans l'ordonnance du 26 Février 1823 que l'on trouve pour la première fois l'expression « Compagnie de Chemin de Fer » donnée par le Gouvernement royal à la société concessionnaire. Cette concession était perpétuelle par analogie avec les concessions minières soumises au régime de la Loi du 21 Avril 1810. Par voie de conséquence les transports étaient limités aux marchandises, particulièrement à la houille. Les concessionnaires étaient investis du droit d'expropriation, par application de la loi du 8 Mars 1810, mais on leur imposait un tarif maximum unique de 0 fr. 0186 par hectolitre de houille ou par 50 kilogrammes de marchandises de toute nature.

Les concessionnaires s'empressèrent de réunir les capitaux indispensables pour mener à bien leur entreprise et, par acte devant Me Maine-Glatigny, notaire à

---

(1) Paroles prononcées par Laffite après le vote du projet de loi sur la Conversion de la Rente (1825).

Paris, des 3 et 4 Juin 1824, formèrent une Société Anonyme dite « Compagnie des Chemins de Fer de Saint-Etienne à la Loire », au capital de un million, divisé en 200 actions de 5000 francs. La loi sur les sociétés (1) n'existait pas encore. L'approbation gouvernementale dut être sollicitée et fut d'ailleurs aussitôt accordée. Elle fit l'objet de l'ordonnance du 21 Juin 1824.

Restait la question du tracé, dont le Gouvernement s'était réservé l'approbation par l'ordonnance du 26 Février 1823. Cette approbation fut donnée par une ordonnance royale du 30 Juillet 1824 et la ligne fut mise en exploitation le 1er Octobre 1828.

De ce premier essai on peut dégager les caractères suivants :

1°. Le Chemin de Fer est considéré par l'Etat comme une entreprise exclusivement industrielle.

2°. La concession est perpétuelle.

3°. Le concessionnaire est investi du droit d'expropriation.

4°. L'exécution et l'exploitation de la ligne sont subordonnées à l'autorisation de la constitution de la société exploitante. Cette autorisation est donnée par l'Etat.

5°.. La ligne est construite avec les seules ressources des concessionnaires sans aucun concours financier de l'Etat.

6°. L'Etat se réserve le droit d'approuver le tracé et de règlementer les tarifs.

7°. Sauf ces restrictions, la société concessionnaire est libre d'utiliser à sa guise la ligne concédée.

8°. Elle se procure des fonds au moyen d'actions exclusivement.

Les mêmes principes furent appliqués pour les conces-

---

(1) Loi du 24 juillet 1867.

sions des lignes de Saint-Etienne à Lyon (7 Juin 1826), d'Andrézieux à Roanne (27 Août 1828), d'Epinac au Canal de Bourgogne (7 Avril 1830) et de Toulouse à Montauban (21 Août 1832).

En toute impartialité, on doit reconnaître que les principes adoptés sous la Restauration en matière d'exploitation de Chemins de Fer sont fort sages. Le Gouvernement estime, comme le fit d'ailleurs, à cette époque, le Gouvernement anglais, que les Chemins de Fer ont, avant tout, un intérêt commercial, mais, à la différence du Gouvernement britannique, il contrôle trois éléments importants :

1°. La constitution de la société exploitante.

2°. Le tracé de la ligne à construire.

3°. Les tarifs.

De la sorte le Gouvernement exerçait un contrôle limité et efficace. D'autre part la société concessionnaire et exploitante demeurait entièrement responsable de sa gestion et, n'étant pas étroitement surveillée par l'Etat, elle prenait ipso facto une forme nettement commerciale, c'est-à-dire pratique. Enfin les autorisations gouvernementales données sous forme d'Ordonnances présentaient l'énorme avantage d'une procédure rapide.

Il y a donc tout lieu de croire que, si le système adopté par la Restauration avait été maintenu, nous serions aujourd'hui en possesion de voies ferrées construites avec méthode, sans aucun souci d'ordre électoral et les sociétés exploitantes, possédant une organisation vraiment commerciale, auraient probablement ignoré le déficit. Enfin, l'Etat ne prêtant pas son concours financier aux sociétés concessionnaires, il est à présumer que les finances publiques n'eussent pas été obérées comme elles le sont de nos jours du fait de la construction de nouvelles lignes de Chemins de Fer.

Sous la Monarchie de Juillet nous assistons à une

diminution du Pouvoir Exécutif au profit du Pouvoir Législatif, mais nous assistons aussi à une centralisation plus effective que sous la Restauration. Le pouvoir appartient dès lors à ceux que l'on appelait les Libéraux de 1815 à 1830. On est obligé de reconnaître qu'ils méritèrent fort peu cette appellation au point de vue administratif en général et particulièrement en ce qui concerne les Chemins de Fer. C'est un Allemand qui le remarque : « L'Administration, avec ses tendances « étroitement centralisatrices, comprit immédiatement « qu'elle avait mille raisons de veiller sur ces entre- « prises d''une importance si capitale pour les intérêts « de la nation et qu'elle se créait ainsi une nouvelle « autorité » (1).

La loi du 7 Juillet 1833 spécifie que tous les grands travaux publics, routes, canaux, chemins de fer... avec ou sans aliénation du domaine public, ne pourraient être exécutés qu'en vertu d'une loi.

Cette disposition modifiait sensiblement le système adopté sous la Restauration. D'une part l'Ordonnance, en matière de Chemins de Fer, était remplacée par une loi, d'autre part on semblait admettre que les Chemins de Fer faisaient partie des grands travaux publics et n'avaient pas seulement un intérêt commercial. Le principal résultat de cette importante modification allait être de soumettre à l'appréciation des Chambres toutes les questions relatives au développement des Chemins de Fer. Il en résulta d'interminables discussions plus funestes qu'utiles à la nouvelle industrie.

La loi du 7 Juillet 1833 avait du reste été précédée par la loi du 27 Juin 1833 accordant au Gouvernement

---

(1) Richard von Kaufmann. *Die Eisenbahnpolitik Frankreichs*, p. 4. Traduction Hamon.

un crédit de 500.000 francs pour des études de Chemins de Fer. C'était un autre coup porté au système de la Restauration. L'intervention de l'Etat était ainsi nettement marquée. Il est piquant de constater que l'auteur de cette intervention n'était autre que M. Thiers, alors Ministre du Commerce et des Travaux Publics, lequel ne croyait pas à l'avenir des Chemins de Fer.

A la même époque cependant, les premiers transports réguliers de voyageurs et les premiers services publics de marchandises étaient organisés sur la ligne de Saint-Etienne à Lyon, dont la société concessionnaire pouvait être, à juste titre, citée comme un modèle d'ordre, d'économie et d'excellente organisation. Elle réalisait d'ailleurs des bénéfices appréciables.

En Octobre 1833, à propos d'un embranchement sur route à établir de Montrond (Loire) à Montbrison (alors chef-lieu de ce département), les Chambres modifièrent à nouveau, sensiblement, le système de la Restauration.

En accordant la concession, on spécifiait que:

1°. Le Gouvernement abandonnait partiellement la route nationale, à la nouvelle ligne.

2°. Il allouait une subvention de 50.000 francs.

3°. La concession était accordée à temps.

4°. On imposait aux concessionnaires des conditions sous forme d'un cahier des charges.

5°. Les tarifs ne pourraient dépasser les maxima fixés.

6°. Le droit de contrôle et de surveillance de l'Etat était étendu et précisé.

Si les Chambres étaient animées par une prudence peut-être excessive en limitant la durée de la concession (chose qui n'avait pas été faite en Juin 1833 pour la concession de la ligne d'Alais à Beaucaire), elles créaient un dangereux précédent en posant le principe de la subvention. Dès lors les capitalistes ne voulurent s'offrir

pour construire les lignes que si le Gouvernement leur promettait son appui financier.

Les Chambres ont commis à cette occasion une faute très grave d'une façon à peu près inconsciente. Les Députés, les Pairs et le Ministre estimaient que les Compagnies réduites à elles-mêmes se trouveraient dans l'impossibilité de construire de grandes lignes. Ce préjugé tout à fait injustifié entraîna le Gouvernement dans une politique à la fois incohérente et imprudente en matières de Chemins de Fer. Le résultat tangible fut qu'à la fin de 1841, le réseau français en exploitation comprenait 638 kilomètres, contre 2.521 en Angleterre et 5.800 aux Etats-Unis, pays où le Gouvernement s'était entièrement désintéressé de la question. Ces chiffres sont éloquents.

Si, au lieu d'innover, les Chambres et le Gouvernement s'étaient bornés à appliquer les sages principes posés par la Restauration, il est à peu près certain que les capitalistes auraient, comme en Angleterre et aux Etats-Unis, créé de puissantes sociétés et fait construire de nombreuses voies ferrées. Au contraire la méthode adoptée en 1833 eut pour principal résultat de transformer les affaires commerciales et industrielles qu'avaient été jusqu'alors les Chemins de Fer en spéculations dangereuses. Le cours des actions de telle ou telle Compagnie variait suivant les promesses d'ordre financier faites par le Gouvernement et suivant aussi que ces promesses étaient ou non ratifiées par les Chambres. Aussi en arriva-t-on à se soucier beaucoup moins de l'exploitation des Chemins de Fer que de la cote des actions des Compagnies concessionnaires.

Dès 1835, — douze ans après la première concession, — on pouvait constater une profonde transformation dans la qualité des concessionnaires. A l'époque de M. de Villèle, ces derniers étaient en général des

industriels ou de gros commerçants. Sous la Monarchie de Juillet — autres temps, autres mœurs — ce sont surtout les banquiers qui obtiennent les concessions. On en trouve un exemple dans la concession de la ligne de Paris à Saint-Germain à la banque Emile Pereire (9 Juillet 1835). Il en résultait que les concessionnaires présentaient une garantie moindre qu'auparavant. Ils apportèrent plus de soin à l'agiotage qu'à l'exploitation des voies ferrées concédées et surtout favorisèrent l'intervention du Gouvernement en matière de Chemins de Fer, afin d'avoir la certitude de trouver un appui solide, si d'aventure une crise survenait.

On vit alors tantôt le Ministre se déclarer disposé à souscrire, avec les fonds du Trésor, un tiers ou un quart des actions de telle ou telle société, tantôt les Chambres voter une subvention ou un prêt à telle Compagnie concessionnaire (prêt de 6 millions autorisé par la loi du 17 Juillet 1837 à la société concessionnaire des lignes d'Alais à Beaucaire et d'Alais à La Grand'Combe.)

Malgré les graves défauts de son système, on doit, en toute équité, reconnaître que le Gouvernement de la Monarchie de Juillet essaya d'être impartial touchant les questions relatives aux Chemins de Fer. Il fit étudier avec le plus grand soin les lois, qu'il soumit à ce sujet aux Chambres, et ne chercha jamais à intervenir en matière de Chemins de Fer dans un but avoué ou secret de politique intérieure. Au contraire, il n'hésita pas à concéder les lignes nouvelles à des hommes, qui, sans être ses adversaires politiques déclarés, ne pouvaient passer pour ses partisans. De ce nombre sont les « Saint-Simoniens », notamment Talabot, Didion et le « Père » Enfantin.

Cependant, la méthode adoptée par la Monarchie de Juillet donnait ses fruits: La construction des Chemins de Fer en France n'avançait pas, l'exploitation accusait

de médiocres résultats, mais, par contre, il y avait à la Chambre des Députés à propos des « voies de fer », de magnifiques joutes oratoires. On entendit une série de très remarquables discours. Parmi ceux-ci, on doit citer celui du célèbre orateur Berryer, qui combattit très justement les subventions en capital par crainte de l'agiotage, qui en était la conséquence logique. Il préconisa le système de la garantie d'intérêt.

Néanmoins le Gouvernement était désireux d'aboutir. N'obtenant aucun résultat positif à la Chambre des Députés, pas plus d'ailleurs qu'à la Chambre des Pairs, il constitua, par arrêtés des 28 Octobre et 10 Novembre 1837, une Commission extraparlementaire en réunissant les personnalités marquantes des milieux industriels, commerciaux, financiers et scientifiques. Il soumit à cette Commission vingt-six questions concernant les Chemins de Fer. Elle se prononça pour un système qui prévoyait l'exploitation des Chemins de Fer par les Compagnies sous le contrôle sévère et avec l'aide financière éventuelle de l'État. Malheureusement les conclusions de la Commission provoquèrent à la Chambre des débats interminables.

Au début de 1840 la question de l'exploitation des Chemins de Fer demeurait toujours sans solution pratique, faute de mesures législatives efficaces. Depuis 1833, aucun acte important en matière de Chemins de Fer ne pouvait avoir lieu sans une loi. On avait crû donner ainsi à la nouvelle industrie une garantie et un appui. En réalité on l'avait momentanément paralysée.

CHAPITRE II

Les premières interventions de l'État (1840-1859)

L'année 1840 fut marquée par de graves incidents diplomatiques qui faillirent déchaîner, à propos de la question d'Orient, une guerre entre la France d'une part, l'Angleterre, la Russie, la Prusse et l'Autriche d'autre part. La guerre fut évitée malgré M. Thiers et grâce à la sagesse du roi Louis-Philippe, mais cette crise européenne fit du moins comprendre au Gouvernement combien un réseau ferré pouvait être utile en temps de guerre.

A cet égard, l'Angleterre et la Prusse possédaient des avantages incontestables, car leurs voies ferrées étaient plus développées que les nôtres. A la vue de notre infériorité, le ministère résolut de mettre fin aux tergiversations de la Chambre et prépara un projet de loi sur l'expropriation ainsi qu'un autre projet relatif aux Chemins de Fer.

La loi du 3 mai 1841 fut destinée à remplacer la loi du 7 juillet 1833 sur l'expropriation. Elle avait surtout pour but de simplifier la procédure, d'abréger les délais, de faciliter l'expropriation en cas d'urgence. Toutefois l'utilité publique devait être déclarée par une loi, l'expropriation prononcée par un Tribunal, l'indemnité fixée par le jury.

On maintenait donc en vigueur les principales prescriptions de la loi du 7 juillet 1833. Les Chambres devaient notamment se prononcer pour ou contre la déclaration d'utilité publique de telle ou telle ligne de Chemin de Fer. Cette intervention du pouvoir législatif en matière purement administrative est contraire aux principes du Droit constitutionnel. Comme le remarque très justement M. Berthélemy, doyen de la Faculté de Droit de l'Université de Paris, membre de l'Institut: « Les élus du pays sont dans leur rôle quand il s'agit « de représenter leurs électeurs dans les matières où « l'opinion est en jeu. Ils sont au contraire d'une incom- « pétence évidente quand il s'agit d'administrer. C'est « pour les opinions qu'ils ont affichées qu'on les a « choisis et non pour leur capacité. » (1)

L'intervention du pouvoir législatif admise en 1833 était donc sanctionnée définitivement par la loi du 3 mai 1841. Malgré son inutilité et les dangers qu'elle comporte pour la rapidité d'exécution d'un projet heureusement conçu, elle subsiste encore de nos jours. La loi du 6 novembre 1918 l'a respectée.

Les conséquences du principe de l'intervention du pouvoir législatif en matière de lignes nouvelles ont été considérables, car les Chambres furent ainsi tout naturellement amenées à discuter à chaque instant des projets très divers relatifs à l'exploitation des Chemins de Fer. De grandes sociétés n'existant pas encore pour exploiter les voies ferrées, la question du mode d'exploitation se posait pour chaque ligne nouvelle. On hésitait entre l'exploitation directe par l'Etat et l'affermage à des sociétés privées. Les Chambres n'osaient trancher la question, car elles ne possédaient pas les élé-

(1) Traité élémentaire de Droit administratif, p. 617.

ments nécessaires et suffisants pour avoir à ce sujet une opinion arrêtée.

Cependant le Gouvernement déposa le 7 février 1842 sur le Bureau de la Chambre un projet de loi sur les Chemins de Fer, et il en activa la discussion. Ce projet devint la loi du 11 juin 1842, dont les articles les plus remarquables sont les suivants :

ARTICLE PREMIER. — Il sera établi un système de Chemins de Fer se dirigeant :

1°. De Paris :

Sur la frontière de Belgique, par Lille et Valenciennes ; sur l'Angleterre par un ou plusieurs points du littoral de la Manche qui seront ultérieurement déterminés ; sur la frontière d'Allemagne par Nancy et Strasbourg ; sur la Méditerannée par Lyon, Marseille et Cette ; sur la frontière d'Espagne par Tours, Poitiers, Angoulême, Bordeaux et Bayonne ;

Sur l'Océan par Tours et Nantes.

Sur le Centre de la France par Bourges.

2°. De la Méditerranée :

Sur le Rhin, par Lyon, Dijon et Mulhouse.

De l'Océan à la Méditerranée par Bordeaux, Toulouse et Marseille.

ART. 2. — L'exécution des grandes lignes de Chemins de Fer définies par l'article précédent aura lieu par le concours :

De l'Etat, des départements traversés et des communes intéressées, de l'industrie privée, dans les proportions et suivant les formes établies par les articles ci-après.

Néanmoins ces lignes pourront être concédées en totalité ou en partie à l'industrie privée, en vertu de lois spéciales et aux conditions qui seront alors déterminées.

ART. 6. — La voie de fer, y compris la fourniture

du sable ; le matériel et les frais d'exploitation ; les frais d'entretien et de réparation du chemin, de ses dépendances et de son matériel resteront à la charge des Compagnies auxquelles l'exploitation du chemin sera donnée à bail.

Ce bail règlera la durée et les conditions de l'exploitation, ainsi que le tarif des droits à percevoir sur le parcours ; il sera passé provisoirement par le Ministre des Travaux Publics et définitivement approuvé par une loi.

Art. 7. — A l'expiration du bail, la valeur de la voie de fer et du matériel sera remboursée, à dire d'experts, à la Compagnie par celle qui lui succédera ou par l'Etat.

Il y a des mesures très sages dans cette loi, qui fut préparée, comme la plupart des lois de cette époque, avec un soin que l'on voudrait voir apporter de nos jours aux travaux législatifs. Il y a aussi des tendances centralisatrices dans le tracé adopté. Toutefois on n'y règle pas la question de l'Exploitation des voies ferrées.

Les lignes nouvelles furent tantôt construites par l'Etat, tantôt par des sociétés privées. Néanmoins dès 1844, le Gouvernement et les Chambres paraissaient favorables à l'exploitation par les sociétés privées. A propos d'un projet d'affermage de la ligne de Nimes à Montpellier, le rapporteur de la Commission de la Chambre des Députés, M. Laborde disait : « L'exploi-« tation d'un Chemin de Fer est une entreprise indus-« trielle qui entraîne à sa suite une responsabilité civile « et commerciale, à laquelle, selon nous, le Gouver-« nement ne doit pas s'imposer. » C'était aussi l'avis du Ministre des Travaux Publics, M. Dumon.

Cependant le Gouvernement désireux de combattre la spéculation effrénée, qui avait lieu sur les actions des

Compagnies de Chemins de Fer, et d'organiser également une exploitation à peu près uniforme des voies ferrées, fit voter la loi du 15 juillet 1845, chef-d'œuvre de clarté et de sage prévision. « La loi qui porte la date « du 15 juillet 1845 fut complétée par l'ordonnance « du 15 novembre 1846. Il y a lieu de remarquer que « ces règlements, publiés pendant la période de création « des Chemins de Fer, forment encore actuellement le « Code de la législation en matière de police des Che- « mins de Fer en France, sans que, dans la suite, il y « ait eu le moindre prétexte pour y modifier un point « essentiel » (1). L'ordonnance du 15 novembre 1846 fut complétée dans la suite par le décret du 1er mars 1901 et ces deux règlements fusionnèrent pour donner naissance au décret du 11 novembre 1917, qui les reproduit en les modifiant à peine.

La loi du 15 juillet 1845 interdit le placement des actions au porteur ou des promesses d'actions concernant les Compagnies des Chemins de Fer avant la constitution définitive de ces sociétés. En dépit de cette mesure on spécula de plus en plus sur les actions des Compagnies de Chemins de Fer. En outre, ces sociétés subissaient surtout l'influence des banques. Aussi furent-elles particulièrement touchées par les événements de 1848.

Comme on l'a spirituellement remarqué :

« A la Révolution de 1830 — qui se fit avec le concours « des grands banquiers de l'époque — la Bourse de « Paris resta fermée un seul jour et, le lendemain, le « 5 °/° monta de trois points.

« A la Révolution du 24 février — faite surtout

---

(1) Richard von Kaufmann. *Die Eisenbahnpolitik Frankreichs*, p. 36. Traduction Hamon.

« contre les banquiers — la Bourse chôma deux « semaines et se rouvrit avec une baisse effroyable sur « toutes les valeurs. » (1)

Ce fut d'autant plus regrettable que les Compagnies de Chemins de Fer étaient en général prospères au début de 1848. D'autre part les méthodes d'exploitation devenaient rationnelles et pratiques. On organisait des services rapides de voyageurs au moyen de « trains-estafettes », on soudait aux frontières les lignes françaises avec les voies ferrées étrangères, enfin on se préoccupait de perfectionner les tarifs.

L'Exploitation subit un temps d'arrêt de 1848 à 1851. Pendant toute l'année 1848 l'avenir parut très sombre et personne n'osait engager des capitaux dans des entreprises, dont le résultat demeurait problématique. Au surplus, le Gouvernement provisoire, et notamment les ministres Duclerc et Garnier-Pagès, ne cachaient pas leur désir de transformer les Chemins de Fer en entreprise d'Etat. C'est en 1848 que se manifesta pour la première fois, sous l'influence des principes démocratiques, un singulier état d'esprit. Le Gouvernement, au lieu de rechercher quel est le mode d'exploitation le plus rationnel en matière de Chemins de Fer, combat « a priori », sans aucune raison sérieuse, l'exploitation par l'industrie privée sous prétexte que l'existence de grandes Compagnies est incompatible avec les tendances d'un gouvernement républicain et démocratique. Il y a là un préjugé, que l'on peut sans exagération qualifier de ridicule, et qui, né sous la Deuxième République, a été fort en faveur sous la Troisième.

Les événements de juin 1848 eurent, il est vrai, sur

---

(1) Richard von Kaufmann. *Die Eisenbahnpolitik Frankreichs*, p. 45. Traduction Hamon.

l'esprit public une excellente influence: on se défia des principes chimériques et l'opinion de l'Assemblée Constituante s'orienta vers le réalisme politique.

Les Compagnies subsistèrent, mais l'exploitation des réseaux était assez restreinte. Elle portait sur 3.627 kilomètres en 1851. Il fallait d'ailleurs en déduire 383 kilomètres exploités par l'Etat. Le reste des voies ferrées se répartissait entre vingt-sept Compagnies.

Après l'élection présidentielle (10 décembre 1848), le Gouvernement s'occupa un peu plus activement des Chemins de Fer. La loi du 27 février 1850 créa les commissaires de surveillance administrative (1), fonctionnaires chargés par l'Etat de contrôler l'exploitation des Chemins de Fer par les Compagnies. D'autre part on autorisait les Compagnies à créer des tarifs différentiels.

Mais c'est surtout à partir de 1852, après la constitution du régime impérial que la politique du Gouvernement en matière de Chemins de Fer se précisa. L'Empire comprit qu'il fallait donner aux Chemins de Fer français une organisation à la fois méthodique autant que forte, qu'il fallait à tout prix les soustraire à l'influence néfaste d'une assemblée parlementaire et qu'enfin l'exploitation par des sociétés privées présentait de très grands avantages.

La Constitution du 14 janvier 1852 complétée par les sénatus-consultes des 7 novembre et 25 décembre 1852 donnait au Gouvernement Impérial le pouvoir de prendre, par décrét en Conseil d'Etat, toutes les mesures utiles pour l'exécution des travaux publics, qui s'effectuaient sans le concours financier du Trésor. L'Empire

---

(1) Actuellement appelés Inspecteurs du Contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer.

usa largement de cette latitude que lui donnait la Constitution. Ce fut l'origine des « Conventions », ou traités passés avec les Compagnies de Chemins de Fer.

Tout d'abord le Gouvernement voulut donner aux Chemins de Fer une organisation solide. Dans ce but il favorisa la création de grandes Compagnies issues de la fusion de petites sociétés. Pour faciliter cette fusion il fixa à quatre-vingt-dix-neuf ans la durée limite des concessions. En outre il résolut de donner aux grandes Compagnies, le cas échéant, la garantie de l'Etat, en prenant comme gage le matériel roulant.

En favorisant la création de grandes Compagnies, le Gouvernement voyait juste: les grandes Compagnies étaient seules capables de donner aux Chemins de Fer tout le développement désirable. Constituant de réelles puissances financières, elles pourraient par suite, dans l'avenir, construire et exploiter des lignes sans valeur, dont les déficits seraient compensés par les excédents de recettes des grandes lignes. Ce système permettait à l'Etat d'éviter la construction et l'exploitation de lignes improductives.

De 1851 à 1860 on assista à la formation de six grandes Compagnies, dont les concessions uniformément fixées à quatre-vingt-dix-neuf ans devaient expirer aux dates ci-après:

Nord	31 décembre 1950
Est	26 novembre 1954
Orléans	31 décembre 1956
Ouest	31 décembre 1956
P.-L.-M.	31 décembre 1958
Midi	31 décembre 1960

L'exploitation des Chemins de Fer devint plus méthodique. Telle grande ligne partagée antérieurement entre plusieurs Compagnies fut exploitée dorénavant par la même société. C'est ainsi que la ligne de Paris à Mar-

seille autrefois divisée en trois tronçons fut gérée par la grande Compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée (P.-L.-M.)

Cependant les petites Compagnies n'étaient pas toutes disparues. Il en restait cinq en 1857. D'autre part, l'année suivante, M. Migneret, préfet du Bas-Rhin, estimant que les grandes Compagnies ne pourraient avant longtemps desservir l'ensemble du territoire songeait à créer des voies ferrées ne présentant qu'un intérêt purement local en assimilant leur construction à des voies de grande communication. Bien que l'idée de M. Migneret n'ait pas été immédiatement prise en considération par le Gouvernement, le principe des Chemins de Fer d'intérêt local était posé. On voulait proscrire les petites Compagnies de Chemins de Fer et à la même époque on leur fournissait un moyen excellent de se multiplier.

L'année 1858 marque le terme de la période d'organisation de l'exploitation des Chemins de Fer en France. Après de nombreuses péripéties les Chemins de Fer étaient considérés finalement comme faisant partie des travaux publics encore que concédés à l'industrie privée. On n'avait pas osé réparer entièrement les erreurs passées en limitant le rôle de l'Etat en la matière comme l'avait fait la Restauration fort sagement. L'avenir allait prouver que cette politique pouvait avoir de dangereuses conséquences.

CHAPITRE III

La solution de M. de Franqueville (1859-1878)

Le Gouvernement impérial, en portant la durée des concessions à quatre-vingt-dix-neuf ans et en facilitant la création de grandes Compagnies, avait sans doute crû faire preuve d'une grande audace. Aussi jugea-t-il prudent d'obtenir de son côté certains avantages. C'est dans ce but qu'il imposa aux grandes Compagnies des cahiers des charges particulièrement rigoureux, d'après lesquels les concessionnaires devaient construire non seulement des lignes principales à rendement considérable, mais encore des lignes secondaires dont les frais d'établissement ne s'élevaient pas à moins de deux milliards. En outre, les Compagnies acceptaient de la part de l'Etat un contrôle plus étroit.

Le Gouvernement avait voulu somme toute préciser le système instauré en 1842, mais en réalité il en avait accentué les tendances. Au lieu de se borner à surveiller les Compagnies et à contrôler surtout le tracé des nouvelles lignes ainsi que les tarifs, l'Etat imposait aux Compagnies, qui venaient à peine de se fonder, un ensemble de charges beaucoup trop lourdes pour les moyens limités, dont elles disposaient alors. En agissant

ainsi, l'État intervenait quelque peu maladroitement et compromettait par une singulière contradiction l'avenir des sociétés à la fondation desquelles il avait présidé.

Depuis 1833, on se préoccupait en général beaucoup moins de l'exploitation des voies ferrées que de leur extension. Une telle conception était particulièrement dangereuse : les Compagnies ne pouvaient construire de nouvelles lignes qu'en se procurant des fonds au moyen d'un emprunt, dont le succès dépendait essentiellement de leur crédit. Or ce crédit variait lui-même en raison directe des dividendes distribués, lesquels variaient à leur tour en fonction des résultats de l'exploitation.

L'extension des voies ferrées était donc étroitement liée aux résultats de leur exploitation. Si, par suite d'une crise commerciale ou pour tout autre motif, ceux-ci étaient médiocres, les Compagnies se trouvaient dans un cruel embarras au point de vue financier et devaient fatalement faire appel à l'aide de l'État, cause première de leur pénible situation. En prétendant accentuer son intervention en matière de Chemins de Fer, l'État tôt ou tard était condamné à donner un sérieux appui financier à des affaires, dont le caractère industriel était reconnu. C'était à la fois une faute de principe et une erreur financière, comme le démontre d'ailleurs amplement l'histoire des soixante dernières années.

L'application des prescriptions figurant aux divers cahiers des charges donna de très rapides résultats, sensiblement négatifs du reste en raison de la crise commerciale, qui sévit en France au cours de l'année 1858. Les recettes des Compagnies furent relativement faibles ; par contre les actions devinrent à nouveau l'objet de vastes spéculations. Cependant, les recettes étant insuffisantes, les dividendes risquaient d'être fort compromis et le crédit des Compagnies baissait par voie de conséquence.

Les Compagnies se plaignirent de la situation, qui leur était faite, et demandèrent la révision des Conventions. L'erreur commise par le Gouvernement en leur imposant des charges, qui dépassaient leurs ressources, était ainsi dénoncée par les Compagnies. Le Gouvernement ne voulut pas avouer ses torts. Il ne voulut pas non plus contraindre les Compagnies à exécuter des conventions, qui conduisaient ces sociétés à la ruine, car il redoutait l'ébranlement considérable que ce krach eut causé au marché financier. Il aurait pu également racheter les Compagnies. Il ne consentit pas à adopter cette solution qui eût été en contradiction par trop flagrante avec les principes régissant les conventions de 1857 et préféra négocier avec les Compagnies.

Ainsi donc, dans cette période de crise, la question de l'exploitation rationnelle des Chemins de Fer n'était pas posée. Avant d'adopter une des solutions que comportait le problème des Chemins de Fer, le Gouvernement ne se demandait pas quelle méthode paraissait objectivement la meilleure en matière d'exploitation. Il était avant tout préoccupé par le souci de ne pas déplaire à l'opinion publique, qui réclamait de nombreuses voies ferrées, par la crainte de prêter le flanc à la critique de ses adversaires politiques, s'il avait révisé les conventions récentes, et par le désir très vif de ne pas ébranler le marché financier. Pas un instant on ne songea que les principes adoptés depuis 1833 en matière d'exploitation des voies ferrées pouvaient être faux. On aurait pu également comparer le système français aux systèmes étrangers. On ne le fit point. Les principes de 1833-1842 étaient considérés comme intangibles.

Dans ces conditions les négociations avec les Compagnies devaient être délicates. Pour les mener à bonne

fin, le Gouvernement désigna M. de Franqueville, directeur des Ponts et Chaussées et des Chemins de Fer au ministère des Travaux Publics. Ce choix était très heureux, car M. de Franqueville possédait une rare finesse, qualité particulièrement appréciable chez un négociateur.

M. de Franqueville réussit pleinement dans sa mission. Il tomba bientôt d'accord avec les représentants des grandes Compagnies sur les bases suivantes :

1°. Les concessions des Compagnies étaient divisées en deux tronçons ; comprenant l'ancien réseau, c'est-à-dire les lignes achevées en 1857, et le nouveau réseau, c'est-à-dire les lignes secondaires à construire.

2°. Tandis que la garantie d'intérêts cessait pour l'ancien réseau, elle demeurait applicable aux lignes du nouveau réseau au taux de 4 pour cent (4,65 pour cent y compris l'amortissement) pour une durée de cinquante ans.

D'autre part les Compagnies devaient rembourser à l'Etat (avec les intérêts à 4 pour cent) les sommes qu'il pouvait être appelé à verser, dès que les produits du nouveau réseau auraient dépassé l'intérêt garanti.

Si, à l'expiration de la concession, tous les remboursements n'étaient pas effectués, le montant de la créance de l'Etat devait « être compensé jusqu'à due concur-« rence, avec la somme due à la Compagnie pour la « reprise du matériel, aux termes de l'article 36 du « cahier des charges. »

3°. Une portion du revenu net de l'ancien réseau était destinée :

a) A assurer aux actions un dividende fixe, basé sur le revenu des dernières années.

b) A pourvoir au service des obligations relatives à l'ancien réseau.

c) A fournir un appoint de 1,10 pour cent nécessaire

pour compléter, avec le taux de 4,65 pour cent, l'intérêt et l'amortissement effectifs des obligations émises pour l'exécution du nouveau réseau.

4°. La portion du produit net de l'ancien réseau, qui dépassait un certain chiffre kilométrique, se déversait sur le nouveau et couvrait ainsi jusqu'à due concurrence l'intérêt garanti par l'Etat.

5°. L'origine de la garantie d'intérêts, limitée à cinquante années, était fixée au 1er janvier 1864 pour la Compagnie de l'Est, et au 1er janvier 1865 pour les cinq autres Compagnies. Les lignes du nouveau réseau non encore terminées à ces dates ne participeraient à la garantie d'intérêts qu'à partir du 1er janvier de l'année qui suivrait leur mise en exploitation. Pendant la période de construction de ces lignes, les intérêts et l'amortissement des titres émis seraient payés au moyen des produits des sections de ces lignes qui seraient déjà en exploitation. En cas d'insuffisance, ces intérêts et cet amortissement seraient portés au compte de premier établissement.

6°. A partir de 1872, les Compagnies devaient partager la portion de leur produit net excédent un chiffre déterminé. L'Etat ne pouvait racheter les lignes qu'après un délai de quinze ans.

Tels étaient les traits principaux des Conventions dites de 1859. Elles furent passées le 19 juillet 1858 avec les six grandes Compagnies et ratifiées par la loi du 11 juin 1859.

La solution que M. de Franqueville donnait ainsi au problème des Chemins de Fer était habile: il prévoyait que les grandes Compagnies n'allaient pas tarder à réaliser de gros bénéfices. En faisant de l'Etat l'associé des Compagnies, il lui permettait de prendre part à la distribution de ces bénéfices. L'Etat risquait fort peu de chose et était assuré de retirer un profit considérable de l'opération.

Par contre si ces conventions étaient habiles en ce qui concerne l'Etat, peut-on dire qu'elles étaient équitables à l'égard des Compagnies? Il ne faut pas oublier que l'Etat avait imposé de très lourdes charges aux grandes Compagnies. Il était donc la cause première de la situation pénible dans laquelle elles se débattaient. Sans doute par les Conventions de 1859 il les sauvait d'une ruine certaine, ce qui d'ailleurs n'était que justice, mais aussi il grevait dangereusement l'avenir.

Enfin par les Conventions de 1859, l'Etat était moins un associé qu'un tuteur. L'application de ces Conventions lui fournissait mille moyens de s'immiscer dans les affaires purement intérieures des Compagnies. Il y avait là un autre danger, qui ne passa point inaperçu lors de la discussion de la loi approbatrice des Conventions, au Corps Législatif. L'opposition, — qui ne disposait d'ailleurs que de cinq voix, — protesta contre la transformation que le Gouvernement faisait subir à « l'enfant de la liberté, le Chemin de Fer ». Plus tard les mêmes opposants, devaient, sous la Troisième République, demander le rachat des Chemins de Fer par l'Etat!

A l'époque où l'on discutait le projet de loi sur les Conventions, l'une des grandes Compagnies, celle de Paris à Lyon et à la Méditerranée, réussissait à effectuer un transport de troupes considérable. Par la grande ligne de Paris à Marseille et à Toulon, cette Compagnie transporta, du 10 avril au 15 juillet 1859, 227.669 hommes et 36.357 chevaux destinés à l'armée d'Italie. L'autorité militaire s'était assez peu occupée jusqu'alors du rôle stratégique des Chemins de Fer. La Compagnie dut par suite adapter ses services aux nécessités du moment. Elle y réussit à merveille, donnant ainsi une preuve péremptoire de l'excellence d'une organisation industrielle.

Par ailleurs les grandes Compagnies exécutaient avec

méthode les lignes dont la construction leur était imposée par les cahiers des charges. En même temps elles perfectionnaient chaque jour leur matériel et leur outillage et exploitaient leurs réseaux respectifs à la satisfaction générale. Il en résulta un affermissement notable de leur crédit favorisé par les recettes importantes provenant des lignes en exploitation.

Cependant le Gouvernement autorisa, entre les années 1860 et 1869, la création de réseaux de second plan et, adoptant les principes posés par M. Migneret, en 1858, fit voter la loi du 12 juillet 1865 sur les Chemins de Fer d'intérêt local, ce qui amena la création de nombreux réseaux secondaires.

En 1870, la situation financière des grandes Compagnies continuait à être prospère, lorsque brusquement la guerre franco-allemande éclata.

L'autorité militaire n'avait pas étudié, malgré l'expérience de la guerre d'Italie, les méthodes à suivre pour utiliser au maximum les Chemins de Fer au cours d'une guerre. Il fallut improviser. Les grandes Compagnies parvinrent à effectuer néanmoins la concentration des troupes ou plutôt leur éparpillement de Thionville à Huningue dans le délai qui leur avait été fixé. Dans la suite elles eurent à obéir aux ordres souvent inconsidérés du Gouvernement de la Défense Nationale. Qu'on en juge par l'épisode suivant ayant trait à l'envoi, décidé par Gambetta, du 15e corps d'armée dans l'Est pour renforcer les troupes de Bourbaki :

« Le 31 décembre, M. de Freycinet télégraphiait au « représentant de la Compagnie (1) : « Veuillez prendre « toutes vos dispositions pour pouvoir, aussitôt que vous « en aurez reçu ordre par le télégraphe, transporter en

(1) M. Audibert, Directeur de l'Exploitation de la Cie P.-L.-M.

« trente-six heures le 15e corps d'armée de Vierzon,
« où il est actuellement, sur un point à déterminer de
« la ligne de Vesoul à Montbéliard... »

« Le lendemain, M. Audibert était avisé que l'opé-
« ration annoncée commencerait le 3 janvier à 6 heures
« du matin et devrait être terminée le 4 dans la soirée,
« soit un jour et demi pour conduire 35.000 hommes,
« 20 batteries d'artillerie et les services habituels de
« l'Intendance sur un parcours d'environ 445 kilomè-
« tres encombré de trains militaires et de convois de
« ravitaillement! » (1).

Les Compagnies furent particulièrement touchées par la guerre comme l'indique le rapport de M. Bastid, membre de l'Assemblée Nationale (Journal Officiel du 2 juin 1871):

Compagnie de l'Est

Dégâts: 30.000.000 de francs.
Machines au pouvoir de l'ennemi..... 200
Wagons au pouvoir de l'ennemi..... 3.000

Compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée

Dégâts: 4.000.000 de francs.
Wagons au pouvoir de l'ennemi..... 300

Compagnie de Paris à Orléans

Dégâts: 1.500.000 de francs.
Machine au pouvoir de l'ennemi..... 1
Wagons au pouvoir de l'ennemi..... 30

Compagnie de l'Ouest

Dégâts: 15.000.000 de francs.
Machines au pouvoir de l'ennemi..... 6
Wagons au pouvoir de l'ennemi..... 150

(1) *Hommes et Choses du P.-L.-M.*, p. 93.

Compagnie du Nord

Dégâts : 6.000.000 de francs.

Seule la Compagnie du Midi n'avait pas souffert de la guerre, ce qui se conçoit aisément en raison de sa situation géographique.

En outre le traité de Francfort (10 mai 1871) faisait perdre à la Compagnie de l'Est, les lignes d'Alsace et de Lorraine cédées à l'Allemagne. Aux termes du traité l'Etat français devait user de son droit de rachat pour les lignes d'Alsace-Lorraine et les céder ensuite à l'Allemagne moyennant une somme de 325 millions à défalquer de l'indemnité de guerre de 5 milliards.

Le délai de quinze ans prévu par les Conventions de 1859 expirait le 27 novembre 1870 pour la Compagnie de l'Est ; l'Etat pouvait donc effectuer le rachat, mais une difficulté se présentait : d'après les Conventions de 1859, l'Etat, s'il pouvait racheter, devait également tenir compte des prescriptions du cahier des charges, lequel ne prévoyait pas le rachat d'une partie seulement du réseau. Des négociations furent engagées avec la Compagnie de l'Est, qui reçut le l'Etat un titre inaliénable de Rente de 20.500.000 francs représentant, au taux de l'emprunt du 2 juillet 1871, la somme de 325 millions à défalquer de l'indemnité de guerre.

Cependant l'exploitation n'avait pas repris, sur les réseaux des grandes Compagnies, sa physionomie normale. Une véritable crise de transports sévissait alors. Elle était causée par un encombrement extraordinaire dû surtout au manque de matériel et à l'affluence des expéditions. Après une période d'inactivité commerciale, il fallait bien reconstituer les approvisionnements. Jusqu'alors les Compagnies avaient exploité à la satisfaction générale.. Le public était désagréablement surpris en constatant, après la guerre, qu'elles ne suffi-

saient pas à leur tâche. Il ne comprenait rien à cette situation, dont les causes lui échappaient, et fit entendre des plaintes dont l'Assemblée Nationale recueillit les échos.

Le 14 juin 1871, M. Raudot proposait à l'Assemblée Nationale de rendre perpétuelles les concessions de Chemins de Fer, de réduire à de plus justes proportions le contrôle de l'Etat au triple point de vue technique, financier et commercial, de ne plus s'immiscer dans l'organisation de l'exploitation par les Compagnies et de supprimer en échange tout secours pécuniaire de l'Etat aux Compagnies. M. Raudot proposait en définitive d'en revenir au système de M. de Villèle.

Les propositions de M. Raudot furent bien accueillies par la majorité de l'Assemblée. On décida, quelque temps après, de nommer une Commission d'enquête sur les Chemins de Fer (16 décembre 1871). Cette Commission, à la tête de laquelle se trouvait M. Raudot, déposa des conclusions qui s'inspiraient des idées de son président. Elle faisait en outre remarquer qu'il fallait, en donnant une liberté plus grande aux Compagnies, éviter, à l'inverse de ce qui était de règle en Angleterre et aux Etats-Unis, de favoriser la concurrence en matière de Chemins de Fer.

L'Assemblée paraissait favorable à cette conception, lorsque le 3 février 1872, MM. Gambetta, Rouvier, Brisson, Challemel-Lacour, Goblet, Tirard et vingt-neuf autres membres de l'Assemblée, déposèrent un projet de loi prévoyant le rachat des Chemins de Fer et leur utilisation comme gage hypothécaire de l'emprunt de 3 milliards à émettre pour la libération du territoire. (1)

---

(1) *Journal Officiel* du 4 février 1872.

Les auteurs de cette proposition avaient-ils bien réfléchi aux conséquences de leur projet? Il est permis d'en douter: comment racheter les Chemins de Fer quand le Trésor Public ne pouvait avec ses seules ressources payer l'indemnité de guerre? Les partisans du rachat comprirent finalement que la chose était irréalisable et retirèrent leur proposition le 19 février 1872.

A cette époque les grandes Compagnies, grâce à de louables efforts, avaient surmonté la crise des transports dont elles souffraient l'année précédente. D'autre part, le commerce devenait prospère, l'agriculture donnait d'excellents résultats, la situation financière de l'Etat s'améliorait. L'optimisme reparut et l'on ne songea plus à discuter les méthodes préconisées relativement à l'exploitation des Chemins de Fer.

L'Assemblée Nationale concéda de nombreuses voies ferrées (5.389 kilomètres pour la seule année 1875). Craignant de compromettre l'avenir des grandes Compagnies, qui venaient à peine de réparer les dommages causés par la guerre, elle n'hésita pas à confier la construction et l'exploitation d'une série de lignes secondaires à des Compagnies également secondaires. Malheureusement, parmi les concessionnaires se glissèrent des individus peu scrupuleux, véritables spéculateurs, qui compromirent rapidement l'avenir de ces sociétés, dont la puissance financière était assez restreinte.

En présence de cette situation, un député, M. Sadi-Carnot (plus tard Président de la République) proposa de faire construire les lignes nouvelles par l'Etat. Dans un discours-programme prononcé à Domfront au mois d'août 1876, le ministre des Travaux Publics (1) développa les idées de M. Sadi-Carnot. La presse s'en mêla

(1) M. Christophle.

et l'opinion s'intéressa à la question, d'ailleurs mal posée. Le public voulait de nombreuses lignes de Chemins de Fer, mais il ne se préoccupait nullement de leur exploitation, car il était convaincu que toute ligne nouvelle est une source de revenus pour les exploitants.

Cependant une Compagnie secondaire, qui datait de 1862, la Compagnie des Charentes, était à la veille de faire faillite. On proposa à la Chambre, pour éviter le krach de cette Compagnie, sa fusion avec la Compagnie d'Orléans. La Chambre rejeta cette proposition le 1er août 1876, se ralliant ainsi aux conclusions du rapporteur, M. Richard Waddington.

A la suite de longs débats on adopta un projet de loi aux termes duquel on créait un septième grand réseau, exploité par l'Etat et constitué par la plupart des lignes de la Compagnie des Charentes et diverses voies ferrées concédées à des Compagnies secondaires. Malgré l'éloquente opposition de M. Buffet au Sénat, l'ensemble de la loi fut voté le 10 mai 1878 et la loi fut promulguée le 18 mai.

Cette innovation grosse de conséquences eut une répercussion considérable sur l'exploitation des Chemins de Fer en France.

CHAPITRE IV

Le « Grand Programme » de M. de Freycinet (1878-1883)

L'influence des mots est parfois néfaste, car au mot lui-même, au vocable sonore, qui impressionne la foule, est fréquemment liée une idée fausse. C'est ainsi qu'au mot « Etat » fut associée l'idée de puissance infinie. Cette fiction, née au XIX^e^ siècle, a été la source de multiples erreurs au quadruple point de vue politique, social, économique et financier. Tandis que l'Etat français se composait en réalité, le plus souvent d'administrations omnipotentes autant qu'irresponsables, dirigées par des ministres choisis pour leur nuance politique plutôt que pour leur compétence, le public voyait ce même Etat sous les traits d'un Nabab généreux, intelligent et prévoyant. Cette utopie fut la cause de nombreux essais malencontreux, dont l'un des plus caractéristiques et des plus dispendieux est sans contredit le « Grand Programme » de M. de Freycinet.

Ce « Grand Programme » consistait à construire sur toute l'étendue de la France des voies ferrées dont la longueur totale atteignait 7.346 kilomètres. Le tracé de la plupart de ces lignes avait été déterminé d'une

manière que l'on peut qualifier de purement théorique. La question fut étudiée par six commissions (1), composées en majeure partie d'ingénieurs des Ponts et Chaussées. Ces fonctionnaires, en recherchant quelles étaient les lignes, qu'il y avait lieu de construire, s'étaient généralement assez peu préoccupés du point de vue de l'intérêt commercial ou industriel. Ils avaient eu surtout pour but de relier des points entre eux. C'était là, il est vrai, une méthode toute géométrique. Elle présentait le grave inconvénient de ne tenir aucun compte de ce que donnerait l'exploitation de ces lignes et des ressources financières que leur construction absorberait. Au lieu de faire remarquer que l'utilité du Chemin de Fer est intimement liée aux résultats positifs de son exploitation et d'appliquer ce sage principe, les commissions étudièrent la question comme elles l'eussent fait pour une abstraction: on cherchait le moyen de réunir entre elles deux villes ou deux lignes voisines sans se préoccuper de la nécessité ou de l'inutilité du projet.

Un ingénieur membre de l'une des six Commissions exprima spirituellement son opinion concernant le « Grand Programme » en disant: « Qu'il y aurait « avantage pour les Compagnies à transporter gratui- « tement les voyageurs en poste et à les nourrir en route, « plutôt que de construire certaines lignes comprises « dans le programme. » (2)

Par contre les Commissions négligeaient des lignes dont l'intérêt commercial était évident. Ainsi, pour le réseau P.-L.-M., on prévoyait une ligne de Joigny à

---

(1) Une septième commission fonctionnait également pour le tracé des lignes algériennes.

(2) *Revue des Deux Mondes*, 1er février 1881, p. 625.

Solterres faisant double emploi avec celle déjà construite de Montargis à Sens et une ligne de Sorgues à Saint-Saturnin d'Avignon d'une utilité tout à fait contestable, tandis qu'on omettait de prévoir une ligne reliant Saint-Germain des Fossés à Paray-le-Monial et Pertuis aux Arcs. Cette dernière ligne aurait notamment diminué d'une centaine de kilomètres la distance de Paris à Nice. Mais ces considérations n'intervenaient pas pour motiver les décisions des commissions.

En admettant l'utilité et l'urgence du « Grand Programme », il eut été rationnel de confier son étude à des Commissions composées d'administrateurs de grandes Compagnies, de commerçants et d'industriels notables ainsi que de géographes. Les projets du Gouvernement eussent été ainsi examinés par des hommes compétents et pratiques. Au contraire, les Commissions furent en majeure partie composées de topographes mal conseillés par des hommes politiques. Il en résulta un « Programme » où certains détails avaient été particulièrement étudiés, tandis qu'on avait négligé l'ensemble et les questions d'ordre général. C'est ainsi que l'on avait songé à construire, comme il a été dit précédemment, une ligne ridicule de 8 kilomètres reliant Sorgues à Saint-Saturnin d'Avignon, tandis que personne n'avait étudié une ligne de Pertuis aux Arcs (91 kilomètres) réduisant d'une centaine de kilomètres le trajet de Paris à Nice (1087 kilomètres.)

Enfin, une erreur particulièrement grave consistait à confier aux seuls ingénieurs des Ponts et Chaussées la rédaction du Grand Programme. Ces fonctionnaires, d'ailleurs remarquables en général par leur science, avaient à coup sûr une compétence parfaite pour l'exécution des travaux. En était-il de même pour la conception du plan général? Nous ne le croyons pas, car le corps des Ponts et Chaussées, s'il se distingue par une

très haute culture scientifique, manque parfois de ce que l'on est convenu d'appeler « le sens pratique », et, s'il applique volontiers des méthodes strictement administratives, il ignore trop souvent les méthodes commerciales.

Habitués à gérer une organisation où l'on ne se préoccupe nullement d'un bénéfice possible, puisqu'elle ne rapporte rien à l'Etat, assez peu versés dans les questions de législation financière, les ingénieurs des Ponts et Chaussées sont enclins à croire aux ressources illimitées de l'Etat. En rédigeant le « Grand Programme », pas un instant ils ne furent arrêtés par la question, qui aurait certainement hanté l'esprit pratique d'un commerçant ou d'un industriel: où trouvera-t-on les sommes colossales nécessitées par l'exécution de ce coûteux projet? Ils supposèrent résolu le problème financier et ils évitèrent d'attirer l'attention du Gouvernement sur ce point capital.

L'exemple de l'établissement du « Plan Freycinet » prouve combien il est dangereux d'avoir une foi aveugle dans l'Etat pour l'exécution de grands travaux. L'Etat, — nous l'avons dit, — est trop souvent en France un simple mot qui couvre des administrations irresponsables, lesquelles s'entendent fort bien à dépenser largement, sans se préoccuper de la répercussion que ce gaspillage aura fatalement sur les impôts, partant sur les contribuables. On objectera sans doute que ces derniers sont défendus à cet égard par leurs représentants parlementaires. Cette objection, d'après nous, n'a qu'une valeur très relative, car on oublie trop qu'en matière de chemins de fer, la majorité des députés et des sénateurs adopte aveuglément en général les projets financiers présentés par le Ministre et conçus par les Administrations intéressées, ce qui constitue un remarquable cercle vicieux. En outre, il arrive souvent que

les parlementaires eux-mêmes tendent à augmenter dans un but électoral les dépenses proposées.

Ce fut le cas en 1878. De nombreux députés avaient promis des voies ferrées à leurs électeurs. Pour conserver leurs sièges, ils devaient obtenir, avant les nouvelles élections, au moins une promesse ferme du Gouvernement à ce sujet. D'autre part, dans les milieux républicains gouvernementaux on comprenait que le nouveau régime manquait encore de solidité et on estimait, non sans raison du reste, que la construction de nouvelles voies ferrées rallierait au parti républicain de nombreux opposants.

D'ailleurs ceux-ci faisaient parfois remarquer que, si la Restauration avait la gloire d'avoir encouragé les Chemins de Fer à leurs débuts, si la Monarchie de Juillet avait fait voter les premières lois relatives aux Chemins de Fer, si l'Empire pouvait revendiquer les Conventions de 1859, la République, depuis sept années, n'avait fait que peu de chose dans cet ordre d'idées.

Aussi, la majorité des députés fit-elle un excellent accueil à M. de Freycinet, ministre des Travaux Publics, lorsqu'il déposa, le 4 juin 1878, un projet de loi portant création de cent cinquante quatre lignes nouvelles. Au point de vue financier, le ministre était d'un optimisme exagéré. Il évaluait à 200.000 francs par kilomètre la construction des lignes nouvelles et estimait la dépense totale à 3.200.000.000 de francs. En répartissant cette somme sur dix années, on obtenait une dépense annuelle de 320.000.000 de francs.

A cette époque, les budgets étaient prospères ; par suite cette dépense consentie par l'État ne paraissait pas considérable. Les parlementaires et le ministre ne réfléchissaient pas au danger, que courait notre prospérité nationale, si l'on engageait ainsi l'avenir en matière financière. Il est vrai que leur attention n'avait pas été

appelée sur le problème financier par les ingénieurs des Ponts et Chaussées, qui avaient rédigé le « Grand Programme ».

Une commission fut nommée pour étudier, à la Chambre des Députés, le projet de loi. Pendant qu'elle poursuivait ses travaux, les Conseils Généraux furent appelés à donner leur avis. Il en résulta la modification du nombre des lignes à construire. Un état présenté à la Chambre le 25 novembre 1878 (1), faisait connaître que le chiffre définitivement proposé était de cent soixante-deux lignes nouvelles et soixante-quatre chemins d'intérêt local à incorporer au réseau d'intérêt général.

Qu'entendait-on par lignes d'intérêt général?

La Commission l'indiquait dans l'exposé des motifs du projet de loi. Ces lignes devaient, en principe, présenter quelques-uns des caractères suivants:

1°. Être utiles à la défense du pays.

2°. Établir une communication plus directe entre deux parties de réseau présentant une certaine étendue.

3°. Rattacher un centre de quelque importance avec le système des voies ferrées.

4°. Faciliter les relations dans un intérêt politique ou administratif.

5°. Desservir le parcours d'une route nationale.

6°. Faciliter l'exploitation du réseau des Chemins de Fer de l'Etat.

7°. Rendre plus aisées les communications internationales.

La discussion du projet de loi à la Chambre et au Sénat démontra amplement que les parlementaires considéraient avant tout le parti qu'ils pouvaient tirer du « Grand Programme » au point de vue électoral.

---

(1) *Journal Officiel*, du 13 décembre 1878.

La loi fut votée le 17 juillet 1879. Elle prévoyait la création de cent quatre-vingt une lignes d'intérêt général d'une longueur totale de 8.848 kilomètres. Ces lignes étaient construites aux frais de l'Etat.

Ainsi, cette grave question avait été étudiée, discutée et réglée avec une légèreté incroyable. Les études présentaient un caractère beaucoup trop théorique, la discussion parlementaire avait fait surtout apparaître le souci des intérêts électoraux ; quant au ministre, d'accord avec le Gouvernement, il poursuivait principalement un but politique. Il est pénible de constater que le Gouvernement et le Parlement se soient lancés dans pareille aventure sans se préoccuper des conditions matérielles d'exécution du « Grand Programme », de ses répercussions au point de vue financier et surtout sans que l'on ait envisagé la méthode qui serait adoptée pour l'exploitation.

En admettant que le « Grand Programme » ait répondu à une nécessité, il paraissait opportun de profiter de cette occasion pour étudier avec tout le soin désirable la question de l'exploitation rationnelle des Chemins de Fer. On ne s'en occupa aucunement. La question de l'exploitation rationnelle des voies ferrées ne fut même pas posée à cette époque. On devait discuter quelques années plus tard sur un projet de rachat des Chemins de Fer, mais ce projet au fond ne traitait pas objectivement de l'exploitation. Il avait surtout un but d'ordre politique.

Par ce qui précède on voit à quel point la politique intérieure a dominé, dans cette période de notre histoire, tous les débats relatifs aux Chemins de Fer. On invoquait souvent à ce propos l'intérêt général, mais on se plaçait bien rarement à ce point de vue et, quand une difficulté d'ordre financier se présentait, on s'en

souciait assez peu. L'Etat n'était-il pas là précisément pour résoudre la question financière? L'Etat n'avait-il pas une sorte de pouvoir illimité? Que de choses paraissaient aisées quand l'Etat s'en occupait! Le mot Etat était en réalité un mot magique.

Ce n'était cependant qu'un mot. La réalisation du « Grand Programme » se chargea de le démontrer. Le Parlement s'était relativement peu préoccupé de la partie matérielle de ce «Grand Programme». Le ministre avait déclaré que le corps des Ponts et Chaussées suffirait à cette tâche en ce qui concerne la construction. Il devint cependant nécessaire de créer un corps auxiliaire des Ponts et Chaussées, dont le recrutement laissa souvent à désirer.

Les nouvelles lignes ne furent pas construites avec toute l'économie voulue. Par ailleurs on se rendit assez rapidement compte que les évaluations de M. de Freycinet avaient été d'un optimisme exagéré. Enfin la redoutable question de l'exploitation, qui avait été écartée au moment de la discussion du « Grand Programme », se posait malgré tout. M. de Freycinet essaya de négocier avec les grandes Compagnies des Conventions particulières aux termes desquelles elles se chargeraient de l'exploitation; mais on comprit vite que la solution du problème devait avoir un caractère beaucoup plus général. Les Chambres commencèrent à étudier la question.

Entre temps on votait la loi du 11 juin 1880, qui précisait le rôle et l'organisation des Chemins de Fer d'intérêt local.

Le vote de cette loi interrompit à peine les discussions relatives aux Chemins de Fer d'intérêt général. Une fois de plus on se préoccupait moins des méthodes à suivre pour bien exploiter les voies ferrées que du régime des Chemins de Fer considéré surtout en se pla-

çant au point de vue politique. Passerait-on de nouvelles Conventions avec les Compagnies ou rachèterait-on celles-ci? Les partisans du rachat étaient nombreux, mais leurs arguments n'avaient aucun rapport avec l'exploitation des Chemins de Fer. Ils combattaient les grandes Compagnies sous prétexte qu'elles constituaient une féodalité finacière, en réalité parce que beaucoup de parlementaires désiraient peupler les réseaux de leurs créatures.

Les partisans du rachat gagnaient du terrain lorsqu'en 1882 se produisit un krach financier (1), dont la répercussion fut profonde. En outre la prospérité générale que l'on constatait en France en 1878 avait fait place à une crise financière très grave. Dans ces conditions on ne pouvait songer à racheter les grandes Compagnies et à continuer les travaux entrepris pour l'exécution du « Grand Programme ». D'autre part l'Etat avait trop présumé de ses forces ou plutôt on s'était exagéré les ressources financières de l'Etat. On comprenait très bien que l'Etat ne pourrait exécuter dans sa totalité le « plan » de M. de Freycinet avec ses seuls moyens. Dans ces conditions que faire? Deux solutions s'offraient: ou abandonner le Grand Programme ou traiter avec les grandes Compagnies.

Abandonner le « Grand Programme » pouvait avoir des conséquences politiques incontestables. En effet « la « Monarchie bourgeoise pouvait revendiquer, pour sa « couronne, la première grande période des chemins « de fer; l'Empire avait fait la seconde. Après la gué- « rison des blessures profondes faites par la guerre de « 1870 et au début d'une ère nouvelle de prospérité « économique, l'avortement du « Grand Programme »

(1) Le krach de l' « Union Générale ».

« était impossible, car cela eût démontré l'incapacite « du nouveau régime politique, cela eût été la banque- « route de la République (1). »

Pour ces motifs on traita avec les grandes Compagnies.

---

(1) Richard von Kaufmann. *Die Eisenbahnpolitik Frankreichs*, Trad. Hamon, p. 326.

CHAPITRE V

Les Conventions de 1883 (1883-1906)

Pour un observateur impartial, la situation de l'État et celle des Grandes Compagnies, en 1883, présentaient de multiples différences, constituant une véritable opposition.

Au point de vue financier, la prospérité de 1878 avait fait place à une ère de difficultés telles que l'État se trouvait radicalement incapable d'achever par ses seules ressources le « Grand Programme ». Cependant, ainsi qu'il a été dit, le Gouvernement et les Chambres ne voulaient pas renoncer à ce projet pour des motifs d'ordre politique.

Les Compagnies, au contraire, possédaient des finances très prospères. Les actionnaires avaient tout lieu d'escompter une augmentation progressive du dividende. Par suite ces sociétés n'avaient aucun intérêt à prendre en charge l'exécution du « Grand Programme. »

Il résultait donc, en 1883, du contraste frappant qui existait entre la situation de l'État et celle des Compagnies qu'à l'inverse de ce qui s'était passé en 1859, c'était cette fois l'État qui se trouvait dans l'obligation de solliciter le concours financier des grandes Compa-

gnies et non les grandes Compagnies qui étaient dans la nécessité de s'adresser à l'Etat.

Cette conséquence imprévue de la politique suivie depuis cinq ans par le Gouvernement démontrait péremptoirement que les auteurs et les approbateurs du «Grand Programme» avaient fait preuve d'imprudence et d'irréflexion. Leur fameux « plan » donnait de piteux résultats, en dépit de leurs affirmations optimistes, et la situation du Gouvernement était humiliante.

Quoi de plus humiliant, en effet, pour un Gouvernement que d'être obligé de reconnaître son impuissance! Telle était cependant la pénible nécessité à laquelle aboutissait sa politique. Après avoir déclaré qu'il achèverait seul l'œuvre entreprise, l'Etat devait en quelque sorte implorer l'aide de sociétés privées. Il avouait donc ainsi qu'il avait trop présumé de ses forces. Une semblable erreur d'appréciation n'est guère admissible. C'est pourquoi nous sommes d'avis qu'en 1883 les auteurs du « Grand Programme » eussent dû rendre des comptes, puisque leur entreprise avait eu pour résultat une faillite déguisée.

On ne songea pas, cependant, à traduire M. de Freycinet devant une Commission d'enquête, on ne songea pas non plus à prendre d'utiles et équitables sanctions à l'égard de ceux qui avaient entraîné leur pays dans une voie dangereuse au point de vue financier. On se borna, non sans hésitation d'ailleurs, à envisager la collaboration financière des grandes Compagnies, qui étaient susceptibles d'exécuter et au besoin de rectifier le « Grand Programme », dont la pratique avait révélé diverses erreurs de conception et de nombreuses difficultés d'exécution.

On reconnaissait par là même implicitement que la gestion des grandes Compagnies, en matière d'établissement de voies ferrées, était meilleure que celle de

l'Etat. Il eut été logique, semble-t-il, de profiter de l'occasion pour poser enfin la question de l'exploitation proprement dite : quelle est l'organisation, quelles sont les méthodes qui conviennent le mieux pour réaliser l'exploitation rationnelle des Chemins de Fer ?

Nul ne posa la question. Bien plus, un certain nombre de parlementaires parurent même ne pas saisir nettement toute la gravité de la situation, qu'ils n'envisageaient pas sous son véritable aspect : En consentant à exécuter le « Grand Programme », les Compagnies rendaient un signalé service à l'Etat et acceptaient également une lourde charge, qu'elles auraient dû refuser, si elles n'avaient écouté que leur intérêt.

Cependant, de nombreux députés et sénateurs furent mécontents. Quand on leur soumit les nouvelles Conventions, certains eurent l'audace de les traiter, d'ailleurs inconsidérément, de « conventions scélérates. »

En réalité, parmi ces parlementaires, beaucoup désiraient ardemment le rachat des grands réseaux par l'Etat, notamment les membres du parti radical. A cet égard leur opinion n'était du reste déterminée par aucune considération relative aux conditions d'exploitation des voies ferrées. Ils détestaient les grandes Compagnies sous prétexte qu'elles constituaient une sorte de féodalité financière, mais surtout parce qu'ils auraient eu, croyaient-ils, la haute main sur les réseaux rachetés, et auraient pu ainsi étendre leur influence politique. L'expérience tentée sur le petit réseau de l'Etat avait plu au parti radical, soucieux, comme tous les partis, d'assurer son avenir. Les chefs de ce parti devaient d'ailleurs dévoiler plus tard leurs vrais sentiments dans cet ordre d'idées lors du rachat de l'Ouest.

Il est permis de remarquer que les dirigeants des grandes Compagnies non seulement n'abusèrent pas de la situation avantageuse dans laquelle leurs sociétés se

trouvaient à l'égard de l'Etat, mais encore qu'ils ne tirèrent pas de cette situation tout le parti qu'ils étaient en droit d'espérer. C'était pour eux une occasion merveilleuse de régler définitivement la question de l'exploitation des voies ferrées et de la durée des concessions. Mieux valait, en effet, soit obtenir de l'Etat de nouvelles concessions de 99 ans à dater de 1883 ou la promesse du renouvellement périodique des concessions existantes, soit obtenir, au moyen d'une loi visant tout spécialement les Compagnies de Chemins de Fer, des concessions perpétuelles, plutôt que de se lier à l'Etat au point de vue financier plus étroitement encore qu'en 1859.

En même temps, afin de faire cesser la campagne menée par les radicaux au sujet du rachat, les Compagnies auraient pu demander que la question de l'exploitation fût soumise à une commission composée des représentants les plus qualifiés du Commerce, de l'Industrie, de l'Agriculture et de l'Armée. Cette Commission, qui aurait pu faire des enquêtes sur le réseau de l'Etat comme sur ceux des Compagnies et qui aurait pu en outre faire des voyages d'études à l'étranger, eut été chargée de donner à ce problème une solution définitive.

Les Compagnies cependant n'adoptèrent pas cette attitude. Leurs dirigeants convoqués par le Ministre des Travaux Publics se bornèrent à chercher un terrain d'entente avec lui, sans essayer d'imposer des conditions. On peut être surpris d'une pareille docilité. Elle s'explique cependant pour diverses raisons.

Tout d'abord les grandes Compagnies françaises, au lieu de posséder l'esprit indépendant qui caractérise les Compagnies anglaises et américaines font preuve au contraire d'un remarquable esprit de discipline à l'égard de l'Etat. On a accusé les grandes Compagnies fran-

çaises de constituer des féodalités. Rien n'est plus faux. Le propre du féodal est de tenir tête à l'État, avec lequel il est parfois en lutte ouverte. Jamais les grandes Compagnies n'ont essayé de lutter contre l'État.

Une deuxième raison vient de ce qu'à l'inverse des maîtres de l'État français à l'époque du « Grand Programme », les dirigeants des grandes Compagnies songeaient à l'avenir. Ils ne repoussaient pas les propositions du Ministre parce « qu'à une situation incertaine « et troublée, insuffisamment protégée par les précé- « dents traités, constamment battue en brèche par l'im- « patience des uns et l'ambition des autres, la conven- « tion proposée substituait, comme gage d'une tran- « saction entre deux grands intérêts opposés qu'il fal- « lait arriver à concilier, une ère de paix durable et « féconde et la solution définitive, — autant que les « choses humaines peuvent être définitives, — d'un pro- « blème dont l'existence constituait à la fois un grand « embarras pour le Gouvernement et une menace pour « les Compagnies. » (1)

Enfin les agents supérieurs des Compagnies se montrèrent très favorables aux Conventions proposées. Possédant pour la plupart une tournure d'esprit plus administrative que commerciale, ils souffraient des économies imposées, à juste titre d'ailleurs, par les Compagnies. Ils comprirent qu'avec les nouvelles Conventions les Compagnies se montreraient plus larges et ne considérèrent que ce point de vue, tant il est vrai qu'un chef dans une société commerciale ou industrielle ne doit pas être choisi seulement en raison de l'instruction ou des connaissances qu'il possède, mais aussi en tenant compte de la qualité du lien financier qui l'unit à cette

(1) *Hommes et Choses du P.-L.-M.*, p. 114.

société: Si ce chef est seulement appointé, il pourra se montrer consciencieux, mais n'aura pas le souci des intérêts généraux de la société dont il fait partie à titre de salarié. Si ce chef est au contraire propriétaire, co-propriétaire ou actionnaire de l'affaire commerciale ou industrielle, qu'il dirige ou dont il est l'un des membres directeurs, il en défendra, avec une énergie d'autant plus grande qu'il y sera plus intéressé, le point de vue financier.

Quoi qu'il en soit, les grandes Compagnies et le Ministre des Travaux Publics tombèrent finalement d'accord. Les Conventions furent signées aux dates suivantes:

Avec la Compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée, les 26 mai et 9 novembre 1883.

Avec la Compagnie de Paris à Orléans, le 23 juin 1883.

Avec la Compagnie du Nord, le 5 juin 1883.

Avec la Compagnie du Midi, le 9 juillet 1883.

Avec la Compagnie de l'Est, le 11 juin 1883.

Avec la Compagnie de l'Ouest, le 17 juillet 1883.

Elles portent sur cinq points principaux:

1°. Les sommes, dont les Compagnies sont débitrices en vertu des Conventions de 1859, serviront à construire les lignes prévues par le Grand Programme de 1878. Ces lignes seront construites au compte et aux frais de l'Etat, qui s'engage d'ailleurs à payer les intérêts et l'amortissement des sommes complémentaires, que les Compagnies emprunteront sous forme d'obligations. (Cette clause ne joua pas pour la Compagnie du Midi qui laissait à l'Etat le soin de construire les lignes nouvellement classées.)

2°. Les Compagnies se chargent d'effectuer à leurs frais la superstructure dans la limite d'un chiffre forfaitaire global ou kilométrique.

3°. Si l'Etat remet aux Compagnies certaines lignes déjà construites par ses soins ou rachetées par lui, il est aussitôt procédé à une reconnaissance contradictoire et à une évaluation des travaux nécessaires pour la remise en état (ces travaux étant d'ailleurs exécutés par la Compagnie pour le compte de l'Etat). S'il y a un désaccord quelconque entre la Compagnie et l'Etat concernant ces travaux, il est procédé à un arbitrage.

4°. L'Etat avancera aux Compagnies :

a) Les sommes permettant de distribuer aux actionnaires des dividendes calculés d'après la moyenne des derniers dividendes distribués.

b) Les sommes utilisées pour payer l'intérêt et l'amortissement des obligations concernant les dépenses à la charge de ces sociétés.

Ces avances productives d'intérêts seront remboursées quand les recettes de l'ensemble du réseau dépasseront les dépenses. En attendant, le matériel des diverses Compagnies sera le gage de leur dette envers l'Etat.

5°. Quand les remboursements seront effectués l'Etat recevra des Compagnies les deux tiers des excédents d'un chiffre déterminé par les articles 12 ou 13 des Conventions, suivant les Compagnies.

L'examen attentif de ces cinq clauses principales prouve que les Conventions de 1883 étaient « scélérates » plutôt à l'égard des Compagnies qu'à l'égard de l'Etat. En effet, si les Compagnies avaient refusé de traiter avec l'Etat ou si elles avaient tenté d'imposer à l'Etat des conditions jugées inacceptables, l'Etat eut été dans l'obligation de procéder au rachat. C'était la seule sanction qu'il pouvait prendre à l'égard des Compagnies. Cette sanction était du reste particulièrement onéreuse pour lui. En admettant que la situation financière de la France ait permis à l'Etat de racheter les Compagnies, il aurait dû en outre, jusqu'à l'expiration des Conven-

tions de 1859, servir aux actionnaires des Compagnies les dividendes prévus par l'article 37 du Cahier des Charges.

Or, aux termes de cet article 37, « Pour régler le prix « du rachat, on relèvera les produits nets annuels obte- « nus par la Compagnie pendant les sept années qui « auront précédé celle où le rachat sera effectué : on « déduira les produits nets des deux plus faibles années, « et l'on établira le produit net moyen des cinq autres « années.

« Ce produit net moyen formera le montant d'une « annuité qui sera due et payée à la Compagnie pen- « dant chacune des années restant à courir sur la durée « de la concession.

« Dans aucun cas le montant de l'annuité ne sera « inférieur au produit net de la dernière des sept « années prises pour terme de comparaison. »

Quand on lit avec soin cet article du cahier des charges et que l'on compare la situation financière de l'Etat et celle des Compagnies en 1883, on est obligé de conclure que les dirigeants des grandes Compagnies ont été, à cette époque, d'une timidité qu'il est permis de trouver exagérée. En Angleterre ou aux Etats-Unis les présidents des Compagnies de Chemins de Fer, tout en demeurant loyaux sujets du Roi ou bons citoyens de l'Union, auraient lutté avec acharnement contre l'Etat pour défendre les intérêts de leurs actionnaires. C'est d'ailleurs ce que commande la logique et la loyauté à l'égard de mandants, dont la confiance en leurs représentants est souvent aveugle.

Il est juste de remarquer qu'en 1921 les dirigeants des grandes Compagnies, ainsi qu'on le verra plus loin, ont été plus fins, plus habiles et plus énergiques que leurs prédécesseurs de 1883, lorsque de nouvelles conventions furent reconnues nécessaires. L'Etat n'y a du reste rien

perdu de ses droits, mais les intérêts des actionnaires ont été combien mieux défendus!

L'opinion avait, il est vrai, évolué. Sa sympathie allait en 1921 vers les entreprises privées. Il est peut-être équitable de constater que l'attitude des Compagnies de 1883 à 1921 a été un des principaux facteurs de cette évolution. En effet, les Compagnies, dès que les Conventions eurent été approuvées par la loi du 20 novembre 1883, s'appliquèrent à les exécuter avec une loyauté digne d'éloges. Ce qui le prouve d'ailleurs ce sont les résultats financiers. En 1914 il n'existait que deux Compagnies endettées à l'égard de l'Etat: les Compagnies de Paris à Orléans et du Midi. Le Nord avait exécuté les clauses de sa Convention sans faire appel à la garantie d'intérêts. En 1898, la Compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée avait remboursé les avances obtenues. Il en fut de même de l'Est en 1912. Les résultats financiers des Conventions de 1883 n'eussent pas été mauvais, somme toute, si le Gouvernement et le Parlement n'avaient commis l'imprudence insigne de procéder au rachat du réseau de l'Ouest.

CHAPITRE VI

Le rachat de l'Ouest et ses conséquences (1906-1914)

Au cours de la période, qui s'écoula de 1883 à 1906, le parti radical devint de jour en jour plus influent. Ce parti était surtout composé d'adversaires déterminés des grandes Compagnies. Ses membres comprirent aisément que les Conventions de 1883 pouvaient être utilisées avec fruit dans une lutte contre les Compagnies en raison de l'association, qui existait, depuis lors, entre ces dernières et l'Etat. A l'instigation du parti radical, le Gouvernement n'hésita pas à donner au contrôle, qui lui était imparti, une forme inquisitoriale et à pratiquer dans l'organisation intérieure des Compagnies des interventions, qui pouvaient être qualifiées d'abusives, comme on l'a d'ailleurs remarqué dans une juste critique des Conventions de 1883 :

« Le seul reproche à faire aux Conventions consiste « dans l'absence de précautions prises contre les inter- « ventions abusives de l'Etat.

« Intéressé aux résultats, l'Etat aurait dû ne mani- « fester son omnipotence qu'avec modération. Il n'en « fut pas ainsi. Le pouvoir exécutif n'eut pas l'énergie

« de résister aux pressions du « groupe parlementaire « des Chemins de Fer ». C'est ainsi qu'un nouveau « système de retraites du personnel, que des nouvelles « échelles de salaires furent imposés d'autorité aux « Compagnies, modifiant profondément leurs charges « contractuelles.

« Les revendications des cheminots, toujours enten- « dues avec faveur, devinrent pour les politiciens un « moyen de surenchère. » (1)

Certains parlementaires s'efforcèrent, en effet, de provoquer et de développer chez les agents des Chemins de Fer, chez les « cheminots », des sentiments de haine à l'égard des Compagnies. Ce dernier fait, était d'autant plus regrettable que les « cheminots » avaient été, jusqu'alors les plus disciplinés parmi les employés et ouvriers. Cependant leur état d'esprit se modifia peu à peu et cette transformation s'accentua notablement à la suite du rachat de la Compagnie de l'Ouest par l'Etat (13 juillet 1908), évènement qui mérite de retenir l'attention.

La cause première du rachat de l'Ouest doit être recherchée dans les difficultés considérables que rencontrait le petit réseau de l'Etat, dont l'existence était précaire.

On a vu que la loi du 18 mai 1878 créa, fortuitement d'ailleurs, le réseau de l'Etat. Organisé dès le début sur le modèle des grandes Compagnies, possédant un Conseil d'Administration, dont les membres, recrutés avec le plus grand soin, étaient pour la plupart absolument indépendants, ce réseau eut son budget propre, fut séparé d'une manière fictive de l'administration

---

(1) H. Berthélemy. — *Traité Elémentaire de Droit administratif.* Livre II, Titre II, Chapitre premier, page 728.

générale de l'Etat et contrôlé comme une Compagnie. Au point de vue juridique, on le considéra comme géré par une Compagnie privée. Le tribunal des conflits a du reste, par une décision sur conflit en date du 22 juin 1889, assimilé le réseau de l'Etat non à un service public, mais à une entreprise dépendant du domaine privé de l'Etat.

Un décret du 10 décembre 1895 supprima le Conseil d'Administration et le remplaça par un Directeur, simple fonctionnaire, « à la discrétion du ministre, — c'est-« à-dire soumis non seulement au contrôle, mais à l'in-« fluence capricieuse des parlementaires. » (1)

Ce réseau constituait d'autre part un véritable paradoxe, c'était « un agglomérat de rossignols, un long « boyau de 2.900 kilomètres, sans homogénéité ni « point de départ, coincé de toutes parts par l'Orléans « et l'Ouest, une chose sans nom et ridicule (2) ». Pour avoir une tête de ligne à Paris, ce réseau louait à la Compagnie de l'Ouest divers locaux et quelques voies à Paris-Montparnasse et de plus ses trains empruntaient les voies de la Compagnie de l'Ouest de Paris-Montparnasse à Chartres (88 kilomètres).

Au point de vue financier le réseau de l'Etat avait une situation peu brillante. Ses travaux de premier établissement avaient coûté au budget 815 millions pour 2.900 kilomètres contre 450 millions empruntés par l'Ouest pour un réseau de 6.000 kilomètres. Cependant le réseau de l'Ouest était celui dont les finances paraissaient les plus obérées.

C'est d'ailleurs pour ce motif que les partisans du rachat s'attaquèrent d'abord à l'Ouest. Ils furent aidés

---

(1) H. Berthélemy. — *Traité Elémentaire de Droit administratif.* Livre II, Titre II, chapitre premier, page 738.

(2) Fernand Engerand. — *L'Histoire d'une Folie. — Le Rachat de l'Ouest,* « Correspondant » du 10 octobre 1912, page 11.

puissamment par les dirigeants du réseau de l'Etat: « L'intérêt personnel explique cette adhésion. Leurs traite« ments étaient médiocres; l'Etat rétribuant ses agents « en proportion de leur nombre et de leur puissance « électorale, les petits étaient plus payés que sur les « grands réseaux, mais les grands l'étaient beaucoup « moins. Et il se forma comme un consortium de fonc« tionnaires, qui, ne pouvant espérer de relèvement de « situation que d'un changement total, durent à cet effet « mettre en jeu toutes les influences politiques. » (1)

La campagne en faveur du rachat commença dès 1906 sous prétexte qu'en raison des difficultés financières de la Compagnie de l'Ouest, mieux valait racheter ce réseau. Cependant ces difficultés elles-mêmes venaient en grande partie des travaux onéreux et improductifs (2) imposés à la Compagnie de l'Ouest par l'Etat pour la banlieue de Paris à l'occasion des expositions de 1889 et de 1900.

Pour faire réussir la campagne en faveur du rachat, on utilisa tous les moyens: propagande auprès des agents de la Compagnie de l'Ouest, manifestations d'origine suspecte dans les rues de Paris, articles de journaux, rien ne manqua.

« Le rachat de l'Ouest, écrivait-on dans le principal « journal du parti radical, est autre chose qu'une opé« ration financière; il marque la première étape dans « la voie des réformes réclamées par le suffrage uni« versel; il affirme le principe du rachat des grands « monopoles; il nous engage dans la lutte contre les

---

(1) Fernand ENGERAND. — *L'Histoire d'une Folie. Le Rachat de l'Ouest.* « Correspondant », du 10 octobre 1912, p. 15.

(2) Comme modèle de ligne sans utilité on peut citer le tronçon Champ de Mars-Avenue Henri Martin.

« oligarchies financières; il est la mise en œuvre du « programme social de la démocratie (1) ».

En réalité les usagers par des pétitions, les Chambres de Commerce par des vœux protestaient contre le projet de rachat. D'éminents professeurs de la Faculté de Droit de l'Université de Paris, MM. Cauwès et Berthélemy y étaient opposés. Les partisans les plus acharnés du rachat furent sans contredit MM. Beaugey, directeur du réseau de l'Etat et Guérard, secrétaire du syndicat des cheminots affilié à la Confédération Générale du Travail. Cette singulière collusion aurait dû éveiller des soupçons chez les parlementaires et parmi les membres du Gouvernement.

Il n'en fut rien, parce que la majorité des Chambres estimait que le projet favorisait ses plans électoraux: « Pouvait-on ne pas songer que par le rachat l'Etat « allait devenir le maître de l'avancement et de l'avenir « des 51.000 agents de l'Ouest et qu'il pourrait, à sa « guise, par des déplacements savants ou d'opportuns « renforcements d'effectifs, modifier dans les départe- « ments réfractaires la constitution des contingents « électoraux? » (2). Il faut voir là une des principales causes de la mesure imprudente proposée par le Gouvernement et adoptée par les Chambres.

Conformément aux dispositions de la loi du 13 juillet 1908, le réseau de l'Ouest fut racheté et rattaché au réseau de l'Etat. Les conditions du rachat furent très avantageuses pour la Compagnie de l'Ouest, qui était cependant débitrice envers l'Etat de 350 millions (déduction faite des sommes dûes par l'Etat lui-même à la Compagnie):

---

(1) *Dépêche* de Toulouse, du 8 janvier 1907.

(2) Fernand ENGERAND. — *L'Histoire d'une Folie. Le Rachat de l'Ouest.* « Correspondant » du 25 octobre 1912, p. 237.

L'Etat renonçait à toute revendication sur la réserve spéciale de 35 millions de la Compagnie de l'Ouest. De plus il garantissait à la Compagnie l'intérêt et l'amortissement de tous ses titres jusqu'au 31 décembre 1956 date de l'expiration de la concession. Or, aux termes des Conventions antérieures, la garantie d'intérêts consentie par l'Etat à l'Ouest expirait en 1934. L'Etat s'engageait en somme à payer à la Compagnie de l'Ouest une annuité très forte jusqu'à la fin de la concession, alors qu'il n'y était nullement tenu par les conventions qu'il avait passées avec l'Ouest avant le rachat. L'annuité était de 116 millions environ (1). Elle se composait d'une somme fixe de 112 millions à verser par l'Etat jusqu'en 1956, puis, sous le titre d'annuité complémentaire pour les capitaux émis depuis la fin de l'année 1907, d'une somme variant entre 2.500.000 francs et 4 millions. Le matériel et les approvisionnements de la Compagnie étaient pris par l'Etat en échange de la remise de la dette mentionnée plus haut. Ce matériel et ces approvisionnements pris sans inventaire valaient à peine 250 millions. Or la dette de la Compagnie était de 350 millions environ.

Comme le remarquait très justement le journal *Le Temps* (2): « La situation des actionnaires de l'Ouest « semble fort avantageuse; elle apparaît même très « enviable à côté de celles des contribuables, qui vont « avoir à payer très probablement les fautes d'une « exploitation par l'Etat, de 9.000 kilomètres de che- « mins de fer, dont il a la prétention de tirer un « profit. »

Les fautes prévues par le *Temps* furent à la fois

---

(1) Rapports aux actionnaires de l'Ouest de 1910 à 1913.
(2) *Temps*, 6 juillet 1908.

techniques et administratives. Au point de vue technique la direction des Chemins de Fer de l'Etat prétendit égaler et même surpasser les Compagnies. Elle aboutit à de retentissants échecs marqués par de terribles catastrophes.

Au point de vue administratif la nouvelle direction fit très vite régner l'indiscipline. Les agents furent avant tout électeurs et obtinrent grâce à leurs députés des traitements élevés. En outre on institua auprès des chefs de services régionaux ou centraux des Conseils (1) dont les membres étaient chargés de contrôler l'avancement des agents. Ces délégués élus par les agents eux-mêmes contrôlaient non seulement l'avancement de leurs électeurs mais encore les actes de leurs supérieurs.

C'était somme toute l'organisation de l'anarchie. Bien entendu, les agents de l'Etat firent auprès de leurs collègues des grands réseaux une propagande intense pour les amener à saper la discipline imposée par les Compagnies et à réclamer une organisation ou plutôt une désorganisation analogue à celle qui existait sur le réseau de l'Etat. Cette propagande soutenue d'ailleurs par certains partis politiques fit de grands progrès au cours des années 1912 et 1913. Le nombre des adhérents au « Syndicat National des Travailleurs des Chemins de Fer » affilié à la Confédération Générale du Travail augmentait chaque jour. Les Compagnies commirent l'erreur de fermer les yeux et surtout de ne pas intervenir auprès du Gouvernement pour le prier de faire cesser les exemples pernicieux que donnait le réseau de l'Etat.

Ne l'oublions pas, les évènements de 1920 ont été

(1) On dirait aujourd'hui des « soviets ».

causés en grande partie par le rachat de l'Ouest et les fautes capitales, incommensurables de la Direction du réseau de l'Etat : « Elle a singulièrement diminué l'au-
« torité si nécessaire à chaque chef de service, en fai-
« sant dépendre le choix pour les postes difficiles, les
« récompenses et les punitions d'une direction spéciale
« du personnel. Elle a introduit toute une organisa-
« tion de comités d'avancement et de discipline qui avait
« pu donner de bons résultats sur une petit réseau facile
« à exploiter et ne contenant aucune de ces grandes
« agglomérations où les têtes se montent aisément, mais
« qui aurait eu besoin de modifications sérieuses pour
« être étendue à un réseau infiniment plus difficile et à
« un personnel ébranlé par une longue incertitude sur
« son avenir. Enfin, par une singulière contradiction,
« en même temps qu'elle se répandait en plaintes sur
« l'état de l'outil qui lui était transmis, elle s'imaginait
« pouvoir faire rendre à cet outil infiniment plus que
« ne lui demandaient auparavant les hommes habitués
« à son maniement ; elle multipliait les trains, augmen-
« tait considérablement la vitesse des express. sans
« avoir pris le temps de s'assurer que le matériel, le
« personnel et les voies suffiraient à un service plus
« intense et plus rapide... Les incidents d'exploitation
« se multiplièrent et plusieurs engendrèrent de véri-
« tables catastrophes (1) ».

L'exploitation du réseau de l'Etat fit dans la suite l'objet des articles 41 à 70 de la loi de finances du 13 juillet 1911. Ces articles, votés malgré l'habile intervention de M. Pierre Baudin, qui préconisait les méthodes industrielles, firent triompher « le principe de la

---

(1) C. Colson. — *Revue politique et parlementaire,* décembre 1911.

« soumission absolue du réseau aux ordres du minis-
« tre » (1). M. Dumont, ministre des Travaux Publics lors du vote de la loi de finances précitée, opposa les raisons suivantes à la thèse de M. Pierre Baudin: « Il « y a quelqu'un qui est responsable devant le Parle-
« ment, c'est le ministre. Il y a quelqu'un qui est res-
« ponsable devant la Nation, c'est le Parlement... » Tels sont les arguments qui ont décidé le Sénat. « Per-
« sonne n'a répondu au ministre que « la Nation »
« n'était pas qualifiée pour imposer sa volonté dans une « exploitation industrielle, dont elle veut bien profiter, « mais qu'elle ne peut ni directement, ni indirectement « diriger ou contrôler par ses représentants, dont l'in-
« compétence en pareille matière saute aux yeux de « quiconque réfléchit tant soit peu (2) ».

En effectuant le rachat de la Compagnie de l'Ouest, l'Etat avait remplacé une entreprise à la fois commerciale et industrielle par une Administration, c'est-à-dire par un organisme pratiquement irresponsable et acéphale. Il avait en outre commis une erreur financière particulièrement grave, qui devait contribuer à l'instabilité d'un budget, dont l'équilibre était déjà problématique. Enfin, il introduisait, dans la corporation des Cheminots, des éléments pernicieux en tranfsormant une grande partie des agents de la Compagnie de l'Ouest en « agents électoraux ». Telles furent les premières conséquences d'une mesure dictée par des motifs de politique intérieure plutôt que par le souci d'une exploitation rationnelle.

---

(1) H. Berthélemy. — *Traité Elémentaire de Droit Administratif,* livre II, titre II, chapitre premier, p. 741.
(2) Ibid.

CHAPITRE VII

Le rôle stratégique des Chemins de Fer français (1914-1918)

Dans les années qui suivirent celle où fut voté le rachat de la Compagnie de l'Ouest, on parut se préoccuper du mode d'exploitation de nos voies ferrées. Malheureusement la question était presque toujours envisagée du point de vue politique et, au lieu de rechercher les méthodes rationnelles d'exploitation, on se contentait d'exposer les avantages et les inconvénients du rachat des voies ferrées par l'Etat. Ces discussions stériles furent brusquement interrompues par de graves évènements, cause immédiate du conflit de 1914-1918. Du fait de la mobilisation et de la guerre, les Chemins de Fer français ont été soumis à une épreuve qui permit d'apprécier leur valeur et qui démontra, d'une manière lumineuse, la supériorité des méthodes commerciales et industrielles sur les méthodes purement administratives en matière d'exploitation de voies ferrées.

L'histoire de l'exploitation des Chemins de Fer français prouve que, jusqu'en 1914, ils étaient outillés pour faire face aux besoins de notre commerce et de notre industrie. Etaient-ils également aptes à remplir, le cas

échéant, leur rôle stratégique? On n'osait l'affirmer a priori en raison de ce qu'un tel rôle paraissait avoir une ampleur considérable. N'oublions pas que, dans la guerre moderne, le Chemin de Fer constitua une « arme » véritable, qui, sans avoir l'importance primordiale de l'infanterie, est d'une utilité aussi grande que l'artillerie.

Les Chemins de Fer français avaient déjà, il est vrai, servi aux transports militaires en 1859 et pendant la guerre de 1870-1871, mais ces premières expériences n'avaient porté que sur quelques lignes, non sur l'ensemble des grands réseaux. Au surplus, à cette époque, les Compagnies mettaient à la disposition du Gouvernement leurs moyens de transport par application du deuxième alinéa de l'article 54 du cahier des charges. Depuis lors cette obligation avait été confirmée et ses conditions étaient précisées par les lois des 24 juillet 1873, 3 juillet 1877, 28 décembre 1888 et par les Décrets des 5 février, 10 octobre, 18 et 19 novembre 1889, 21 février 1900, 25 mars 1908, 8 décembre 1913.

Pendant le temps de paix le 4e Bureau de l'Etat-Major Général s'occupait des Chemins de Fer considérés au point de vue stratégique. Le fait qu'un bureau sur quatre, dont se composait l'Etat-Major Général, était spécialisé dans les questions relatives aux Chemins de Fer atteste l'importance que l'on attachait à cet élément dans les milieux militaires.

En outre, pour chacun des six grands réseaux, l'exécution du service militaire des Chemins de Fer était confiée à une Commission de deux membres dont l'un était en général le Directeur du réseau et l'autre un officier supérieur de l'Etat-Major désigné par le Ministre de la Guerre. Ces Commissions faisaient de droit partie de la Commission militaire supérieure des Chemins de Fer, qui comprenait en outre six officiers généraux ou

supérieurs et trois délégués du Ministre des Travaux Publics. Le président de cette Commission était le chef d'Etat-Major de l'armée, c'est-à-dire le futur généralissime.

Enfin les agents des Chemins de Fer appartenant aux classes mobilisables faisaient de droit partie des sections de Chemins de Fer de campagne. Ces sections se divisaient en une portion active, destinée à assurer l'exploitation des Chemins de Fer dans la zone des opérations, et des subdivisions territoriales complémentaires mobilisées sur place et assurant l'exploitation des réseaux à l'intérieur du pays. Au moment de la déclaration de guerre il existait neuf sections de Chemins de Fer de campagne formées comme suit: le réseau P.-L.-M. fournissait le personnel des 1re et 2e; le réseau d'Orléans celui de la 3e; le réseau de l'Etat celui des 4e et 9e; le réseau du Nord celui de la 5e; le réseau de l'Est celui de la 6e; le réseau du Midi celui de la 7e; enfin la 8e était formée avec un personnel recruté sur les réseaux de l'Est, de l'Etat et du Nord. Au cours de la guerre on créa la 10e section avec les agents des Chemins de Fer secondaires et la 11e avec des agents du réseau P.-L.-M.

D'autre part le 5e régiment du Génie devait procéder aux opérations de construction, de réparation et d'exploitation des voies ferrées sur le front même de l'armée.

Cette organisation présentait le double avantage de s'adapter à celle des divers réseaux et de maintenir l'encadrement normal des agents des Chemins de Fer. Son principal défaut consistait dans la dualité fâcheuse de la Direction qu'elle instituait à la tête de chaque réseau.

En effet, dès le temps de guerre, chaque réseau obéissait à deux hommes, dont l'un était certes parfaitement

compétent en matière d'exploitation de Chemins de Fer, mais dont l'autre souvent préparé au rôle qu'il devait jouer, était pratiquement inutile. De plus le commissaire militaire (généralement un lieutenant-colonel d'artillerie) possédait une autorité vraiment trop grande si on la compare à son grade. C'est ainsi que, par exemple, le lieutenant-colonel commissaire militaire du réseau P.-L.-M. commandait en fait à 100.000 hommes.

Il eut été, semble-t-il, beaucoup plus logique de supprimer les commissaires militaires, de « mobiliser » chaque Directeur de Compagnie (1) ou de Réseau comme général de Division et de désigner l'un des directeurs comme sous-chef d'état-major général de l'armée. Par voie de conséquence les sous-commissions de Réseau et les Commissions de gare pouvaient être avantageusement remplacées par les agents locaux des Compagnies mobilisés sur place. Ce système, qui eut évité bien des fautes, réalisait une économie d'hommes et d'argent.

Enfin, il eut été désirable que les agents des subdivisions territoriales fussent astreints au port de l'uniforme militaire. On aurait mieux compris ainsi que les agents des chemins de fer étaient réellement mobilisés et cette mesure eut empêché de nombreux et regrettables incidents.

Quoi qu'il en soit, en vertu de l'arrêté du 2 août 1914, les Compagnies furent tenues de mettre à la disposition de l'autorité militaire la totalité de leurs moyens de transports. A cette époque le parc des six réseaux se composait de 13.800 machines, 356.000 wagons et 40.300 voitures et fourgons (2).

---

(1) L'Ingénieur en chef de l'Exploitation pour la Compagnie du Nord, qui ne possède pas de Directeur.

(2) *Journal Officiel* du 10 février 1919, p. 1566.

Les Réseaux durent effectuer immédiatement le transport des troupes de couverture, puis assurèrent les transports de mobilisation et de concentration. Ces transports furent bien entendu, considérables.

« Le P.-L.-M., l'Orléans, l'Est et le Nord, ont vu circuler pendant la période de mobilisation et de concentration, 16.500 trains militaires.

» En certains jours d'août 1914, certaines gares régulatrices du P.-L.-M. orientèrent jusqu'à 200 trains, soit, en moyenne, plus d'un train toutes les huit minutes, et l'Est en fit circuler près de 400 journellement soit plus d'un train par quatre minutes.

» Le réseau du Nord a transporté, pendant la durée de la guerre, plus de 60 millions d'hommes de troupe, sans parler de tous les autres transports militaires et des transports civils.

» Du 2 au 5 août 1914 notamment, il a mis en marche 3.320 trains, qui ont transporté 870.000 hommes, 19.000 officiers, 277.000 chevaux et 70.800 canons, caisses et voitures. » (1).

Bien entendu, ces transports obligeaient les agents des divers réseaux et notamment ceux du Nord, de l'Est et du P.-L.-M. à assurer un service très fatigant. Des mécaniciens et chauffeurs demeurèrent jusqu'à 24 heures et 30 heures sur leurs machines sans prendre de repos. Il en fut de même des agents de trains (chefs de train, conducteurs et wagonniers). Ces agents furent admirables et l'effort maximum, qu'ils donnèrent à cette occasion, est en grande partie cause de la réussite des transports de mobilisation et de concentration.

---

(1) Marcel Peschaud. — *Les Chemins de Fer pendant et depuis la Guerre*, p. 22.

Cette gigantesque opération était en cours d'exécution, lorsque l'Etat-Major décida l'envoi en Belgique des IVe et Ve armées. Le plan de mobilisation, — dit plan XVII —, n'avait pas envisagé l'hypothèse d'une violation de la neutralité belge. Il fallut donc improviser. Fort heureusement grâce à la bonne organisation et à la discipline parfaite qui régnaient alors sur les réseaux du Nord, de l'Est et du P.-L.-M., cette extension brusque du « Front » fut effectuée avec toute la précision désirable. La Compagnie P.-L.-M., par suite, dut concourir à l'exploitation de la portion du Réseau de l'Est comprise entre Is-sur-Tille, Nancy, Lunéville et Belfort Les mécaniciens et agents de trains ignoraient en général les règlements et signaux de la Compagnie de l'Est. En outre, ils ne connaissaient pas les particularités des lignes sur lesquelles ils étaient brusquement appelés à circuler. En dépit de ces graves inconvénients on transporta normalement (sauf deux accidents dont l'importance était d'ailleurs très relative) les troupes destinées à opérer dans cette région.

L'effort des Compagnies et de leurs agents à cette époque dépassa toutes les prévisions et le Ministre de la Guerre félicita dans les termes suivants les auteurs de ce véritable tour de force :

« Au moment où se terminent les transports de mobilisation et de concentration, le Ministre de la Guerre, d'accord avec son collègue des Travaux Publics, tient à rendre un éclatant hommage à l'admirable dévouement du personnel des Chemins de Fer. Le Gouvernement tout entier les remercie de la patriotique activité qu'ils ont dépensée sans réserve, jour et nuit, sans trêve pendant cette période préliminaire. Le Ministre de la Guerre adresse aux agents de tout rang, au nom de l'armée dont ils ont modestement et méthodique-

ment préparé la tâche victorieuse, ses remerciements les plus chaleureux. »

Ainsi le Gouvernement reconnaissait l'excellence de l'instrument forgé par les Compagnies (car les trois Réseaux directement en contact avec le Front étaient gérés par les Compagnies du Nord, de l'Est et de Paris-Lyon-Méditerranée). Par malheur il allait lui-même contribuer à désorganiser les Chemins de Fer en prenant une série de mesures dont l'opportunité était à coup sûr contestable.

Tout d'abord il appela sous les drapeaux un certain nombre d'agents appartenant aux portions actives ou aux subdivisions complémentaires des sections de chemins de fer de campagne. C'était en vérité, considérer ces sections comme ne faisant pas partie de l'armée, chose assurément paradoxale.

En outre, les Compagnies de Chemins de Fer durent limiter aux travaux indispensables l'entretien de la voie et du matériel roulant.

Enfin, elles durent soumettre de plus en plus les diverses questions relatives à l'exploitation non pas seulement au Ministre de la Guerre, mais encore à son collègue des Travaux Publics. Il en résulta une série d'ordres contradictoires et de mesures très administratives, mais peu pratiques.

C'est ainsi que les Compagnies de Chemins de Fer furent invitées à établir dès le mois de novembre 1914 un service de voyageurs comportant des trains express (dits trains directs) et des trains-poste (trains rapides). Il était cependant difficile aux Compagnies d'assurer à la fois des transports commerciaux nombreux et des transports militaires importants. C'était les conduire fatalement en raison de la durée de la guerre à une crise de transports dont les conséquences devaient être multiples autant que graves.

On constate avec étonnement que le Ministre de la Guerre, au cours de cette période, ne tenta pas de réagir contre les empiètements du département des Travaux publics. Or, ce dernier n'étant pas chargé de la conduite de la guerre, ne paraissait pas qualifié pour prendre en mains la direction d'une « arme » aussi importante que les Chemins de Fer. Cet inconvénient et les erreurs, que nous avons signalées, eussent été évités si l'un des Directeurs, investi des pouvoirs d'un sous-chef d'Etat-Major de l'Armée, eut été chargé de donner aux divers réseaux les « directives » utiles et si l'on avait, dès le début de la guerre, considéré les agents des Chemins de Fer comme de véritables mobilisés.

Cependant la guerre se prolongeait et les réseaux devaient intensifier les transports militaires, notamment les transports sanitaires, les transports des permissionnaires et les transports de ravitaillement. Cette dernière catégorie, dont l'importance était capitale absorba, de 1914 à 1919 inclusivement, sur les trois réseaux du Nord, de l'Est et du P.-L.-M., le nombre de trains suivant :

	Nord	Est	P.-L.-M.
Année 1914	6.636	5.287	4.851
Année 1915	36.006	39.017	6.706
Année 1916	51.370	33.152	8.411
Année 1917	44.113	28.006	7.978
Année 1918	37.728	23.032	9.806
Année 1919	12.534	9.057	1.923

En même temps, sans aucun répit, les Compagnies du Nord, de l'Est et du P.-L.-M. devaient assurer des transports de troupe et de matériel d'un point du front à l'autre. Nos chemins de fer étaient ainsi mis à une épreuve particulièrement rude.

Dès le début de l'année 1917 un observateur quelque

peu sagace pouvait prévoir une crise de transports à bref délai. Cependant la Compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée, qui subissait déjà les effets de cette crise, devait, au cours de cette même année, réaliser une prouesse unique dans les annales des Chemins de Fer.

« Au printemps de 1917, après l'offensive de l'Aisne, le trafic commercial présentait un énorme arriéré. Cependant par un labeur acharné, il diminua de façon sensible au cours de l'été ; au 15 septembre il n'y avait plus d'arriéré. La Compagnie était donc en bonne posture pour aborder la période du fort trafic d'automne, quand la situation militaire de l'Italie, s'aggravant brusquement, motiva l'intervention de la France et de l'Angleterre.

» Le Frioul envahi par les troupes austro-allemandes, le Gouvernement fait appel au P.-L.-M., afin de transporter en hâte sur place des divisions françaises et anglaises. La décision est prise le 27 octobre. Moins de deux heures après l'ordre donné par le Comité de Guerre, le matériel utile (12.000 vagons et 500 locomotives) est dirigé sur les points d'embarquement. Dès le lendemain, les trains chargés affluent ; en quatre jours 120.000 hommes avec leur artillerie franchissent la frontière.

» Le programme à réaliser comporte, entre nos gares de jonction avec l'Est et les gares frontières de Modane et de Vintimille (sans compter le terminus de Briançon) un parcours journalier de 50.000 kilomètres, exigeant la fourniture de rames vides pour les embarquements des troupes sur le réseau de l'Est, des déplacements de machines et des envois de personnel de renfort. Mais les difficultés d'exécution résident avant tout dans la nécessité de faire le vide sur les grandes artères, afin de laisser le passage libre aux trains militaires sur les lignes de communication. Pour y arriver, sur la ligne de Chambéry à Modane les trains de

voyageurs sont supprimés, sauf l'express d'Italie et un train omnibus ; sur la grande ligne de Paris à Marseille, les deux rapides sont fondus en un seul ; entre Marseille et Toulon, l'un des deux express est supprimé ; enfin, les trains commerciaux sont rejetés sur les lignes adjacentes : 10.000 vagons chargés sont mis en garage.

» Les transports sur le front italien, qui devaient durer huit à dix jours, se poursuivent pendant trois semaines avec la plus grande régularité et se prolongent ensuite avec des alternatives diverses. Du 30 octobre au 12 décembre 1530 trains sont expédiés à notre alliée. A la longue un tel effort devient pénible sur des lignes à profil accidenté, non outillées pour un trafic de cette intensité; peu à peu la fatigue apparaît dans les équipes des machines et des trains, l'usure se manifeste dans le matériel et s'aggrave par la mauvaise qualité du charbon ; un engorgement se produit et s'étend, en remontant, jusqu'aux points de pénétration des trains de troupe sur le réseau. (1) »

Un danger particulièrement grave menaçait donc nos Chemins de Fer. Ils éprouvaient, à mesure que la guerre se prolongeait, des difficultés de plus en plus grandes pour remplir efficacement le rôle stratégique, qui leur incombait. La situation de nos voies ferrées, déjà mauvaise en 1917, devint pire en 1918 par suite des événements considérables, qui marquèrent la dernière année de la guerre, et en raison des transports de troupes américaines. Si l'armistice du 11 novembre 1918 mit fin à la guerre, il n'eut pas pour effet de conjurer la crise des transports, qui allait sévir particulièrement sur les divers réseaux au cours des années 1919 et 1920.

---

(1) Rapport du Conseil d'Administration de la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée. (Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 30 avril 1920), p. 18 et 19.

CHAPITRE VIII

La Crise (1918-1921)

La brillante organisation de 1914 avait fait place, dans les Chemins de Fer français, quatre ans plus tard, à un désordre inquiétant. Le mal dont souffraient nos voies ferrées, avait pris une extension considérable parce que les Pouvoirs publics, habitués au fonctionnement normal des divers services de nos grandes Compagnies, n'avaient pas tenté par des mesures énergiques d'enrayer la crise menaçante. Elle ne cessa d'empirer depuis l'armistice du 11 novembre 1918 pour atteindre son maximum en 1919, année qui fut marquée par l'abondance des transports de toute sorte, notamment de ceux relatifs à la démobilisation, aux régions libérées, au ravitaillement de la population, etc.

Cette terrible crise est due à des causes très diverses, que l'on peut cependant mettre en lumière et analyser :

En premier lieu, l'unité de direction faisait complètement défaut. Tantôt les Compagnies devaient obéir aux ordres du Grand Quartier Général, tantôt à ceux du Ministre de la Guerre, tantôt enfin à ceux du

Ministre des Travaux Publics, dont la prépondérance s'affirma dans le courant de l'année 1918. De là des tiraillements et des difficultés, qui eussent été ignorés si le Directeur d'une des grandes Compagnies avait eu un pouvoir absolu sur les Chemins de Fer, tout en demeurant le collaborateur du Maréchal de France, commandant en chef. Dans notre pays (peut-être parce qu'une mode absurde a fait délaisser l'étude des classiques grecs) on ne médite pas assez le conseil judicieux du sage Ulysse :

« Le Commandement de plusieurs n'est pas bon : Qu'il y ait un seul chef. (1) »

A cette absence de direction unique, à cette confusion de pouvoirs, qui ressemble étonnamment à l'anarchie, il faut ajouter la singulière attitude du Gouvernement, qui, tantôt paraissait oublier, sinon ignorer, l'état de nos voies ferrées, tantôt au contraire intervenait mal à propos. Cest ainsi qu'en 1919 le Gouvernement fit voter à la hâte la célèbre loi du 23 avril sans se préoccuper de la répercussion que pouvait avoir la « Journée de huit heures » sur les transports, tandis que, quelque temps plus tard, s'il songeait aux Chemins de Fer, c'était pour exiger des Compagnies l'application intégrale et trop rapide d'une mesure législative inconsidérée : D'une part, le Gouvernement paraissait oublier les Chemins de Fer, quand l'avis de leurs dirigeants eut été si utile, d'autre part il se rappelait leur existence pour rendre plus aiguë, par une loi inopportune, la crise dont ils souffraient.

Une deuxième cause de cette crise était la situation financière des Compagnies : A la différence de certains industriels qui passaient avec l'Etat, durant la guerre,

---

(1) Homère. — *Iliade*, II, 204.

des marchés vraiment scandaleux, et qui par suite s'enrichissaient, les Compagnies de Chemins de Fer s'appauvrissaient de jour en jour. En effet, le prix des approvisionnements augmenta très rapidement. Il en fut de même du prix des combustibles Or, les services commerciaux des Compagnies, très diminués du fait de la guerre, n'accusaient plus les recettes d'antan. Les tarifs n'étaient du reste plus en rapport, depuis 1915, avec l'augmentation générale des prix. Quant aux transports militaires, ils étaient taxés à un taux qui constituait un véritable anachronisme: « En 1898, l'Etat avait passé avec les réseaux une convention — dite traité Cotelle — suivant laquelle les tarifs applicables aux transports militaires en temps de guerre étaient fixés en se basant sur le prix moyen à l'époque où le traité avait été conclu. Le principe de ce traité, d'après lequel les transports de guerre devaient être effectués par les réseaux sans grand bénéfice, au prix moyen des transports, était admissible, bien que ce ne soit pas celui qu'on ait appliqué aux fournisseurs de la guerre de toute catégorie. On constate ici, sur le vif, le régime spécial de défaveur que l'on a toujours fait aux Compagnies des Chemins de Fer. Mais depuis 1918 le prix moyen des transports s'était singulièrement relevé et, depuis la guerre surtout, il avait subi une hausse considérable. En outre, d'après le traité, il avait été stipulé que le wagon serait payé à forfait, sur la base de six tonnes et quart. Or, depuis 1898, le tonnage des wagons s'était singulièrement accru (1). »

Les Compagnies étaient donc victimes d'une réelle injustice de la part de l'Etat qu'elles avaient cepen-

(1) Marcel Peschaud. — *Les Chemins de Fer pendant et depuis la Guerre*, p. 100.

dant si bien servi. Cette injustice se traduisait par un déficit croissant. A titre d'exemple, celui de la Compagnie P.-L.-M. indique très bien cette inquiétante progression :

1914	17 millions
1915	2 millions
1916	4 millions
1917	49 millions
1918	122 millions
1919	402 millions
1920	633 millions

Malheureusement, l'État s'aperçut trop tard de cette crise financière. Un avenant au Traité Cotelle majorant les prix des transports militaires ne fut signé que le 12 juin 1919. Par ailleurs les tarifs furent l'objet d'une majoration insuffisante et tardive de 25 pour cent, approuvée par la loi du 31 mars 1918. Cette majoration était ridiculement faible si on la compare à l'accroissement des prix de 1918 par rapport à la période d'avant-guerre, accroissement qui était de 128 pour cent pour les houilles, de 271 pour cent pour les rails et de 515 pour cent pour les barres d'acier doux ! Un nouveau relèvement de 45 pour cent pour les voyageurs de 3e classe, de 50 pour cent pour les voyageurs de 2e classe et de 55 pour cent pour ceux de 1re classe ainsi qu'une majoration générale de 115 pour cent pour les marchandises furent institués par la loi du 15 février 1920. Ces mesures étaient prises trop tard pour être efficaces en ce qui concerne la crise des transports.

En même temps que la situation financière, trois autres éléments contribuaient à développer la crise : c'étaient l'état du matériel, la qualité du combustible et les difficultés de la circulation des trains.

Le matériel paraissait en très mauvais état, car, par

suite de la simultanéité des transports militaires et commerciaux, il ne recevait pas les soins nécessaires à son entretien. De plus les machines étaient, en cas d'avarie, assez mal réparées. Enfin il y avait une pénurie flagrante de mécaniciens et de chauffeurs. Ces deux derniers inconvénients provenaient de la mesure inconsidérée qui avait envoyé dans les armes combattantes de nombreux cheminots.

Les mécaniciens et chauffeurs se plaignaient à juste titre de la qualité du combustible qui était détestable. Avant la guerre les Compagnies recevaient du charbon de choix. Depuis lors elles durent se contenter de combustibles médiocres fournis par les mines anglaises ou par certaines mines françaises, car les charbons du Nord et les charbons belges n'arrivaient plus. Il est à remarquer que le Gouvernement se préoccupa beaucoup trop tardivment (en 1918) de la question si angoissante du charbon.

Le mauvais combustible causa fréquemment des détresses, qui compliquèrent de plus en plus une circulation assez difficile. En effet les diverses lignes étaient encombrées par des transports qui ne s'harmonisaient pas du tout. Le 4e Bureau de l'État-Major de l'armée avait approuvé un horaire spécial comportant des trains circulant à la même vitesse et se suivant dans un délai variant avec les lignes. Ce système ne s'adaptant pas aux transports commerciaux dut être modifié, tout en subsistant en grande partie du reste pour les transports militaires. On fut par la suite obligé de prévoir des horaires particuliers pour les trains sanitaires et les trains de permissionnaires, qui ne figuraient pas sur l'horaire spécial. Cette juxtaposition de transports très différente sur les mêmes lignes causa finalement un encombrement extraordinaire qui ne fit que croître avec les événements de 1918.

Enfin une des principales causes de la crise des

transports fut à coup sûr l'état d'esprit du personnel. Au début de la guerre ce personnel fit l'admiration de tous par son courage, son intelligence, son esprit de discipline voire de sacrifice. En 1918 il avait perdu ses belles qualités d'antan, et cela pour divers motifs.

Ce personnel des Compagnies subissait en partie depuis 1911 l'influence des « meneurs » du réseau de l'Etat. La propagande de ces meneurs eut pour résultat, avant la guerre, l'affiliation au « Syndicat National des Cheminots » d'un certain nombre d'agents des Compagnies. Ce syndicat, qui obéissait aux ordres de la Confédération Générale du Travail, possédait une influence très grande dans tous les services du réseau de l'Etat, en dépit des idées nettement révolutionnaires de certains de ses dirigeants. Ces derniers rêvaient de donner à cette association une extension considérable et surtout d'augmenter le nombre de leurs adhérents faisant partie du personnel des grandes Compagnies. La réalisation de ce projet commençait lorsque la guerre éclata.

A cette époque, les chefs de la Confédération Générale du Travail, — dite C. G. T., — parurent ne songer qu'à la guerre et, pendant un an environ, leur attitude à l'égard du Gouvernement ne donna lieu à aucune critique. Toutefois leur propagande recommença dès l'instant où M. Albert Thomas fit partie du Gouvernement. Elle s'exerça fort habilement du reste: Ils mirent en parallèle l'existence des cheminots et celle des ouvriers mobilisés dans les usines dépendant du ministère de l'Armement. Les uns recevaient des appointements modiques, tandis que les autres vivaient largement grâce aux salaires élevés qui leur étaient alloués.

Les Cheminots surmenés par un service extrêmement pénible, énervés par la crise croissante des transports et insultés constamment par un public absurde, auquel se joignaient de nombreux militaires, prêtèrent volon-

tiers une oreille attentive aux conseils pernicieux, qui leur venaient de la C. G. T. On leur fit remarquer que leurs émoluments n'augmentaient guère et que bien certainement les actionnaires des Compagnies voyaient pendant ce temps croître les dividendes, ce qui était d'ailleurs rigoureusement faux en raison de la terrible situation financière des Compagnies. Cette propagande devint particulièrement efficace à partir de l'année 1917 et se développa encore en 1918. Au cours de cette dernière année, il fut aisé de constater que le personnel des Compagnies ne faisait pas tout son devoir. Le mal eut été réparable, mais il fallait agir avec énergie et rapidité à l'égard de la Confédération Générale du Travail, dont les dirigeants ne méritaient peut-être pas toute la confiance que leur témoignait le Gouvernement. Guidés par d'insatiables appétits plutôt que par de sincères convictions, ils voulaient dominer les diverses professions et notamment la corporation des Cheminots. Leur idée fixe était de provoquer une grève générale des Chemins de Fer, à la faveur de laquelle ils espéraient bien s'emparer du pouvoir.

Le Gouvernement se trouvait donc en présence de véritables factieux. Cependant, M. Clémenceau, alors Président du Conseil, préféra ne pas employer à leur égard la « manière forte » et parut, au contraire, les considérer comme les représentants légitimes des ouvriers. Lors de l'arrivée du président Wilson, à Brest (décembre 1918), on lui présenta les chefs de la C. G. T. comme les délégués officiels des «travailleurs» français. Dans la suite, le Gouvernement accentua encore son attitude à l'égard de la Confédération Générale du Travail. Le Ministre des Travaux Publics, M. Claveille, entretint des relations suivies avec les dirigeants de la « Fédération des Cheminots », vaste association qui avait remplacé le « Syndicat National ».

Cette méthode était imprudente; elle eut des conséquences funestes. L'anarchie se développa dans le personnel des divers réseaux, tandis que la crise des transports s'aggravait chaque jour. Pendant que des trains entiers étaient arrêtés (en raison de la pénurie de personnel, dans la plupart des cas), les membres de la « Fédération Nationale des Cheminots » se réunissaient fréquemment en congrès. Les Compagnies sur l'ordre du Ministre, durent accorder aux nombreux délégués allant assister à ces réunions des congés avec solde ne comptant pas dans le maximum annuel prévu par les règlements.

Au cours de ces congrès, il fut reconnu que les dirigeants de la Fédération Nationale des Cheminots avaient fait preuve d'une modération, que l'on jugea exagérée. On les remplaça par des exaltés, au nombre desquels se trouvait un mécanicien de la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée, ancien élève d'une de nos Ecoles Nationales d'Arts et Métiers, nommé Midol, dont l'influence devint considérable.

Le 25 janvier 1919, à la suite d'un ordre secret de Midol, un mouvement fut déclenché sur le réseau P.-L.-M., sous un prétexte futile. C'était une sorte de « revue de mobilisation » des forces syndicalistes, qui fut caractérisée par un arrêt d'une minute, pour la plupart des trains, et par une cessation de travail d'un quart d'heure dans beaucoup de gares et d'ateliers. L'arrêt des trains avait eu lieu en pleine voie et, en général, sous la protection des signaux. Sur les journaux (1) des trains ainsi arrêtés, on avait porté la

(1) Un journal de train est à la fois un relevé de la marche d'un train et un rapport établi par le chef de train au sujet des incidents de route (arrêts, retards, etc...)

mention, — d'ailleurs lapidaire, — « Arrêt. Ordre syndical. »

Les Chemins de Fer dépendaient encore de l'autorité militaire. Traduit devant le Conseil de Guerre de Bourges, Midol, pour toute défense, déclara que « son geste était purement syndical ». Le Conseil estima sans doute suffisante cette singulière explication, car l'auteur du « geste » fut l'objet d'une condamnation légère et bénéficia du reste des dispositions de la loi du 26 mars 1891.

Malgré cet avertissement, le Gouvernement ne modifia pas sa ligne de conduite à l'égard de la C. G. T. Bien plus, il intervint auprès des Compagnies pour qu'aucune sanction ne soit prise à l'égard des agents, qui chômeraient ou manifesteraient à l'occasion du 1er mai. Il en résulta un arrêt à peu près complet du trafic de la Petite Vitesse, le 1er mai 1919. Les trains de voyageurs stoppèrent, sur l'ordre de la Fédération des Cheminots, et stationnèrent, ce jour-là, en pleine voie pendant cinq minutes environ. Sur les journaux de trains on mentionna cette «manifestation» en ces termes: «Arrêt. Ordre fédéral ». De tels actes prouvaient que de nombreux cheminots, — surtout dans le service de la Traction (1), — préféraient obéir aux ordres de la Fédération Nationale des Cheminots plutôt que de se conformer aux divers règlements en vigueur sur les réseaux. Il y avait là un dangereux état d'esprit qu'il convenait de ne pas tolérer. Cependant aucune sanction ne fut prise à l'égard des manifestants en raison de l'intervention du Gouvernement.

Cette regrettable inertie des pouvoirs publics encou-

---

(1) Service chargé de la remorque des trains, de l'entretien des machines et des menues réparations à faire au matériel roulant.

rageait les agitateurs et notamment Midol. Les congrès succédaient aux congrès, les réunions aux réunions. Une propagande effrénée s'exercait ainsi, au grand jour, dans un but nettement révolutionnaire, sans que le Ministre de l'Intérieur ait crû devoir intervenir pour mettre fin à ces coupables agissements. Cette attitude expectante fit supposer aux dirigeants de la « Fédération Nationale des Cheminots » que le Gouvernement redoutait par dessus tout une grève des Chemins de Fer et ses conséquences.

« Au mois de janvier 1920, une grève était déclarée « dans les ateliers de la Compagnie d'Orléans, grève « qui n'avait comme but que d'obtenir de la Compagnie « qu'elle lève quelques punitions, d'ailleurs légères, « infligées à un groupe d'ouvriers qui avaient cessé « le travail cinq minutes avant l'heure réglementaire et « actionné les appareils d'avertissement d'arrêt du « travail. Sur l'intervention du Ministre des Travaux « Publics, la Compagnie d'Orléans leva les puni- « tions (1) ».

A la fin du mois de février 1920, sous prétexte que l'ouvrier Campanaud, des ateliers de Villeneuve-Saint-Georges-Triage, avait été puni, Midol déclancha, sur le réseau Paris-Lyon-Méditerranée, une grève qui devint bientôt générale. Les réseaux n'étaient plus soumis au régime de la réquisition, depuis le décret du 15 octobre 1919. Le Gouvernement mobilisa les agents des Chemins de Fer et les Compagnies se préparèrent à prendre d'énergiques mesures et, notamment, à révoquer les agitateurs.

Soudain, — après quelques jours de résistance, — le

---

(1) Marcel Peschaud. — *Les Chemins de Fer pendant et depuis la Guerre*, p. 66.

Gouvernement modifia son attitude primitive et engagea les Compagnies à négocier avec les grévistes. Ceux-ci exigèrent qu'aucune sanction ne fut prise à leur égard. En présence du peu d'appui qu'elles rencontraient chez les membres du Gouvernement, les Compagnies durent céder. Toutefois elles accordèrent aux agents demeurés fidèles une gratification égale à un mois de leur traitement.

Cette grève accentua profondément le désordre et la désorganisation du trafic. De ce fait, 186.000 wagons ne purent être chargés sur l'ensemble des réseaux. Les Compagnies s'efforcèrent de faire disparaître cet arriéré en supprimant momentanément certains trains de voyageurs et en intensifiant les transports de marchandises. Pendant ce temps la Confédération Générale du Travail entreprit une campagne afin d'obtenir la « nationalisation » des Chemins de Fer français, c'est-à-dire leur exploitation par un Conseil où seraient représentés le Gouvernement, les usagers et surtout les cheminots. Ces derniers, en général, avaient été plus séduits par le mot sonore qui caractérisait le régime préconisé, que par ce régime lui-même. Parmi les agents subalternes peu nombreux étaient ceux qui avaient compris intégralement le projet, d'ailleurs utopique, dont les agitateurs faisaient une panacée.

Encouragée par son demi-succès de février, la Confédération Générale du Travail prépara une grève générale des Chemins de Fer pour le 1er mai 1920 afin de réaliser par la force son dessein de « nationalisation » Elle avait compté sans le bon sens de la majorité des cheminots, qui comprirent enfin qu'on leur faisait poursuivre un but révolutionnaire. Cette grève, déclanchée le 1er mai, dura vingt-neuf jours et aboutit à un échec retentissant. Le Gouvernement prononça la dissolution de la Confédération Générale du Travail et poursuivit

les instigateurs du mouvement gréviste. Midol s'enfuit à l'étranger. Les Compagnies prirent des sanctions sévères. Elles révoquèrent un certain nombre de « militants », qui étaient presque tous de très mauvais sujets et constiuaient en somme la lie du personnel.

Le calme revint peu à peu sur les divers réseaux, mais les grèves de mai avaient compliqué singulièrement la situation déjà critique des Compagnies et aggravé les déficits d'exploitation.

La crise des transports s'atténua au cours de l'année 1920 et prit fin dans les premiers mois de 1921. Toutefois les Compagnies n'avaient pu, en raison des évènements, rétablir leur équilibre financier. Pour atteindre ce but, on songea, dans les milieux politiques, financiers et commerciaux, à modifier le régime créé par les Conventions de 1883. Ce projet ne fut réalisé qu'en 1921.

CHAPITRE IX

Le Compromis de 1921.

Après la grande guerre, après les évènements de 1919 et de 1920, dont le caractère nettement révolutionnaire avait frappé tous les esprits, la question de l'exploitation des Chemins de Fer fut à nouveau posée. Pour la première fois, le public parut s'intéresser à la chose, mais surtout pour calomnier notre organisation.

Ces critiques étaient-elles fondées? « Ne faut-il pas « plutôt admirer que, malgré les difficultés techniques « de toute nature qu'ont dû vaincre nos administra- « tions de Chemins de Fer, malgré le surmenage de leur « personnel, qui n'a, pour ainsi dire, bénéficié d'aucun « congé, pendant la guerre, ni même de permissions de « détente, malgré le service intensif imposé à un « matériel que l'on n'eût pas cru capable de supporter « un effort aussi prolongé, malgré les angoisses d'un « ravitaillement en charbon précaire, presque au jour « le jour à certains moments, jamais aucune irrégu- « larité sérieuse n'ait été relevée dans les transports « de guerre? « La France sauvée par ses Chemins de « Fer ». Tel était le titre d'un article d'une grande revue « américaine. Pour excessif que puisse paraître cet

« éloge, si l'on pense à tout ce que nous devons à nos « glorieux soldats, retenons-en du moins ceci, c'est que « nos grands réseaux n'ont pas été inférieurs à une « tâche écrasante!

« Mais si, comme la France, ils sont sortis de cette « guerre couverts de mérites et de gloire, ils se sont « trouvés aussi meurtris, brisés et dans une situation « financière fort critique! » (1)

Il convient de remarquer d'ailleurs que, si les Chemins de Fer français sont sortis de la guerre «meurtris et brisés », cela tient dans une certaine mesure à l'attitude prise par l'Etat à leur égard. Au lieu de reconnaître les services considérables rendus à la France par les grandes Compagnies de Chemins de Fer, de les aider de tout son pouvoir et de les protéger au besoin contre les attaques perfides d'agitateurs suspects, l'Etat parut se désintéresser de la situation pénible dans laquelle se débattaient les Compagnies et n'osa pas prendre les mesures énergiques susceptibles de mettre fin à la crise des transports. Son rôle effacé permit aux dirigeants de la Confédération Générale du Travail de croire que les pouvoirs publics approuvaient implicitement leur action contre les Compagnies.

Si l'Etat français avait fait preuve d'une telle indifférence à l'égard de sociétés étrangères, il est certain qu'on lui eût reproché vivement cette attitude et qu'il l'eut peut-être payée assez cher. Les grandes Compagnies françaises se montrèrent généreuses et se plurent à éviter de créer des difficultés au Gouvernement. Cependant, elles auraient pu lui tendre des pièges redoutables: l'Etat n'avait-il pas manifesté parfois à leur

---

(1) Marcel Peschaud. — *Les Chemins de Fer pendant et depuis la Guerre*, p. 109.

égard une réelle hostilité à l'instigation du parti socialiste? Durant la guerre, tandis qu'il dépensait sans compter pour les marchés passés avec certains industriels, ne faisait-il pas preuve d'un singulier esprit d'économie en appliquant dans toute sa rigueur, à l'égard des Compagnies, le traité Cotelle et en n'autorisant que tardivement une majoration des tarifs? Enfin les Compagnies étaient en mesure de démontrer que l'Etat, dans nombre de cas, avait abusé de son droit de réquisition, qu'il était intervenu souvent mal à propos dans leur organisation intérieure, bref qu'il était en partie cause de la crise financière, matérielle et morale, qui gênait l'exploitation.

Le moment paraissait propice, semble-t-il, pour poser la question de l'exploitation rationnelle des Chemins de Fer. On avait pu juger, durant la guerre, de la valeur des diverses méthodes préconisées. On pouvait donc résoudre ce grave problème. On n'en fit rien cependant, et cela pour des raisons d'ordre financier. L'Etat ne pouvait songer à racheter les réseaux concédés, ni à rembourser aux Compagnies les avances diverses que celles-ci lui avaient consenties au cours de la guerre. Les Compagnies n'auraient pu d'autre part se passer entièrement du concours de l'Etat en raison de la situation délicate dans laquelle elles se trouvaient du fait des évènements survenus depuis 1914. Elles avaient surtout le vif désir de mettre un terme à la crise terrible, qu'elles subissaient. Aussi acceptèrent-elles facilement les solutions proposées par le Ministre des Travaux Publics en ce qui concerne le matériel et le personnel.

Dès 1918, le Ministre des Travaux Publics mit à la disposition des Compagnies le matériel roulant cédé par les Allemands lors de l'armistice du 11 novembre. Il en fut de même en 1919 et en 1920 du matériel roulant utilisé par l'armée américaine et cédé par le gouver-

nement des Etats-Unis à la France. Les questions relatives à l'acquisition définitive de ce matériel étaient d'ailleurs réservées.

En 1920 les Compagnies adoptèrent les conclusions d'une commission arbitrale instituée pour faire cesser le désaccord qui existaient entre elles et une partie de leur personnel. Ces conclusions prévoyaient des échelles de traitements et un statut du personnel, qui devaient être appliqués sur tous les réseaux et dont les dispositions furent d'ailleurs aussitôt mises en vigueur.

Restait la question financière. Son règlement fut plus long et donna lieu à de multiples négociations entre le gouvernement et les compagnies, qui firent preuve d'une réelle modération. Toutefois leurs négociateurs, en dépit de concessions apparentes faites à l'Etat, furent remarquablement habiles, et obtinrent des garanties autrement solides que celles acceptées par leurs prédécesseurs de 1883.

Les grandes compagnies et le gouvernement s'entendirent finalement et leurs représentants signèrent, le 28 juin 1921, une convention, qui est, en réalité, un véritable compromis. Cette convention fut approuvée par la loi du 29 octobre 1921 et par les diverses assemblées générales extraordinaires des compagnies.

Cette convention et cette loi, réglant actuellement le régime des chemins de fer et les conditions d'exploitation des grands réseaux, méritent un examen attentif .

L'article premier de la convention du 28 juin 1921 indique le but de la convention, qui soumet l'exploitation des grands réseaux, *à dater du* 1^er^ *janvier* 1921, sous le contrôle du Ministre des Travaux Publics, aux dispositions spéciales suivantes, comportant :

1. Une organisation commune assurant la concordance de l'exploitation de ces réseaux avec les intérêts généraux de la nation ;

2. Une solidarité financière entre les réseaux assu-

rant le maintien de l'équilibre entre les charges diverses et les recettes du trafic.

L'article 2 fait connaître que l'organisation commune précitée est constituée par le Conseil Supérieur des Chemins de Fer et le Comité de Direction. En dehors de ces deux organismes communs, chaque réseau conserve son autonomie entière, notamment en ce qui concerne l'exploitation.

L'article 3 donne la composition du Conseil Supérieur des Chemins de Fer, qui comprend :

1. Un président, nommé par décret rendu sur la proposition du Ministre ;

2° Les dix-huit membres du Comité de Direction ;

3° Douze représentants du personnel désigné par le Ministre, à raison de deux par réseau ;

4° Trente représentants des intérêts généraux de la nation, nommés par décrets rendus sur la proposition du Ministre.

Soit, au total, soixante-et-un membres.

L'article 4 détermine la compétence du Conseil Supérieur des Chemins de Fer, qui doit régler toutes les questions d'intérêt commun à tous les réseaux, en matière technique, commerciale, administrative et financière, et notamment

1. Les concessions de lignes nouvelles ;

2° Les modifications de la constitution des réseaux ;

3° Les mesures relatives à la modification du régime financier des réseaux ;

4° Les programmes de travaux complémentaires ;

5° Les programmes d'électrification ;

6° Les programmes de raccordement des réseaux avec les autres voies de communication ;

7° Les programmes d'acquisition et d'uniformisation du matériel roulant ;

8° Les règlements généraux d'exploitation et les méthodes uniformes de signalisation ;

9° Les mesures générales relatives à la police, à la sûreté et à l'usage du chemin de fer ;

10° Les modifications périodiques dans le service des trains ;

11° Les tarifs et leur adaptation aux charges des réseaux ;

12° Les conventions avec les chemins de fer étrangers, concernant les relations nouvelles par voie ferrée, ainsi que les horaires des grands trains internationaux;

13° Les autorisations d'émission d'obligations ;

14° Les questions relatives au statut, aux règles de travail et de rémunération et aux institutions de retraite du personnel.

L'article 5 précise les points suivants :

Les avis du Conseil sont pris à la majorité des voix. En cas de partage la voix du président est prépondérante.

Les délibérations du Conseil sont soumises au Ministre, si elles sont de la compétence de ce dernier. Elles sont exécutoires de plein droit, sauf opposition du Ministre, dans le délai d'un mois, si le Conseil a reçu délégation spéciale des pouvoirs ministériels.

Le Ministre ne peut prendre une décision contraire à celle du Conseil qu'après une seconde délibération de celui-ci.

Le Comité de Direction, saisi d'un projet du Conseil ou d'une décision du Ministre, peut demander, dans le délai d'un mois, une seconde délibération du Conseil.

Enfin, le Ministre peut mettre en demeure le Conseil de délibérer dans les délais fixés et les réseaux d'obtempérer à une décision ministérielle conforme aux prescriptions de cette Convention.

L'article 6 indique que le Comité de Direction est

composé, pour chaque Compagnie, du directeur général et de deux administrateurs, désignés par leurs collègues, pour le réseau de l'Etat, du directeur ainsi que du président et du vice-président du Conseil de réseau.

D'après l'article 7, le Comité de Direction délibère sur toutes les questions intéressant l'ensemble des réseaux et notamment sur :

1. Les mesures propres à assurer une liaison étroite entre les réseaux ;

2° Les tarifs, les règlements d'exploitation et le matériel roulant ;

3° Les modifications à apporter au statut, aux règles de travail et de rémunération du personnel et aux institutions de retraites ;

4° Les règles générales de délivrance des facilités de circulation ;

5° Les conditions générales d'exploitation des chemins de fer des deux ceintures, reliant entre eux les réseaux aboutissant à Paris et dont l'exploitation est contrôlée par ces réseaux.

L'article 8 porte que les délibérations du Comité sont prises à la majorité des voix, chaque réseau ne disposant que d'une voix ; en cas de partage la prépondérance est attribuée au réseau auquel appartient le président de la séance. Les délibérations prises, engagent tous les réseaux.

L'article 9 précise les conditions dans lesquelles le Ministre pourra requérir l'abaissement des tarifs spéciaux.

Aux termes de l'article 10 :

1° Le transfert d'une ligne de l'un à l'autre des réseaux participants ne pourra être effectué que sur l'avis favorable du Conseil Supérieur des Chemins de Fer ;

2° Il en sera de même pour la construction d'une ligne non encore concédée ;

3° Les réseaux acceptent de nouvelles concessions dans les limites de :

500 kilomètres pour le réseau de l'Etat ;
180 kilomètres pour le réseau de l'Est ;
150 kilomètres pour le réseau du Midi ;
300 kilomètres pour le réseau de l'Orléans ;
100 kilomètres pour le réseau du Nord ;
500 kilomètres pour le réseau du P.-L.-M. ;

4° Les dépenses de construction de ces lignes (à désigner par le Ministre, le réseau entendu) seront à la charge de l'Etat pour quatre cinquièmes et du réseau intéressé pour un cinquième.

L'article 11 prescrit aux réseaux de présenter, avant le 1er novembre de chaque année, au Conseil Supérieur le programme des travaux complémentaires à sa charge qu'il compte exécuter l'année suivante. En cas de désaccord entre le réseau et le Conseil, ce dernier remet au Ministre des propositions.

L'article 12 prescrit au Ministre de provoquer l'avis du Conseil Supérieur avant d'adresser une mise en demeure à l'un des réseaux.

L'article 13 institue un fonds commun, réalisant la solidarité financière des grands réseaux et destiné à pourvoir à l'équilibre de leurs recettes, dépenses et charges. Ce fonds commun faisant l'objet d'un compte spécial, ouvert dans les écritures du Trésor Public, sera alimenté par l'excédent des recettes des réseaux.

En cas d'insuffisance, le Trésor Public fera des avances au fonds commun. Toutefois, à la demande du Ministre, les réseaux pourront émettre des obligations pour couvrir tout ou partie des avances à faire au fonds commun, l'Etat assurant l'intérêt, l'amortissement et les frais réels de ces titres jusqu'à la date où il en opérera le remboursement.

L'article 14 prévoit que des primes annuelles seront

allouées à chaque réseau et à son personnel pour les intéresser à une bonne exploitation.

La prime du réseau comprend :

a) 3 o/o de l'excédent de la recette de l'exercice considéré par rapport à celle de 1920. Ce taux est ramené à 2 o/o si l'excédent dépasse 20 o/o de la recette de 1920 ;

b) 1 o/o de la diminution, par rapport à l'exercice 1920, de l'insuffisance des recettes comparées aux dépenses ou, si les recettes sont supérieures aux dépenses, 1 o/o du total de l'excédent et de l'insuffisance de 1920.

Si le total de ces primes dépasse le tiers de la somme fixée à prélever d'après l'article 15, la moitié de l'excédent sera versée au fonds commun ; si, après ce versement, il dépasse les deux tiers de la dite somme, les deux tiers du nouvel excédent seront versés au fonds commun.

La prime du personnel se compose des deux éléments précités servant à déterminer la prime du réseau. Toutefois il n'est pas tenu compte de versements éventuels au fond commun et les éléments précités sont doublés jusqu'au moment où le total de la prime revenant au personnel représente 1,50 o/o de la recette de l'exercice considéré. A partir de cette limite la prime du personnel croît par l'addition du surplus des éléments précités non doublés.

D'après l'article 15, sur les recettes brutes de toute nature entrant dans son compte d'exploitation, chaque réseau prélève :

1. Ses dépenses d'exploitation ;

2° Le montant des charges effectives du capital social et des emprunts de toute nature, effectués par lui, sous déduction des dettes de l'Etat, des départements et des communes à son égard. (Pour le réseau

de l'Etat des dispositions spéciales sont édictées ce réseau n'ayant pas de capital) ;

3° Les insuffisances des participations financières et des exploitations annexes ;

4° Une somme de :

6.300.000 francs pour l'Etat (1);
9.052.000 francs pour l'Est;
6.250.000 francs pour le Midi;
24.600.000 francs pour l'Orléans;
20.000.000 francs pour le Nord;
28.000.000 francs pour le Paris-Lyon-Méditerranée.

Ces sommes représentent pour les Compagnies le dividende réservé.

5° La prime prévue par l'article 14.

S'il existe un excédent, il est versé au fonds commun.

Inversement si les recettes ne permettent pas d'effectuer tous les prélèvements prévus ci-dessus, la différence est versée au réseau par le fonds commun.

L'article 16 prévoit que pour couvrir les dépenses de construction, d'agrandissements ou de parachèvement à la charge de l'Etat ou des réseaux, ces derniers pourront émettre des obligations d'un modèle uniforme dont la période d'amortissement ne sera pas supérieure à soixante ans. Ces obligations sont émises par chaque réseau, après approbation du Ministre, sur avis du Conseil supérieur et du Ministre des Finances. A l'expiration des concessions les charges de ces obligations sont supportées par l'Etat.

L'article 17 est relatif aux tarifs, qui pourront, durant les six premières années qui suivront la mise en vigueur

---

(1) Cette somme est augmentée de 2.000.000 pour le calcul de la prime.

de la Convention, être revisés par décision du Ministre rendue sur la proposition du Conseil Supérieur des Chemins de Fer, même au delà des maxima prévus par les cahiers des charges, afin de rétablir l'équilibre financier des réseaux. Toutefois si, durant ces six années, les augmentations de tarifs dépassent les maxima du cahier des charges de plus de 180 pour cent pour les marchandises et de plus de 100 pour cent pour les voyageurs, elles devront être soumises à la ratification du Parlement. En outre ces augmentations devront combler le déficit du fonds commun et assurer le remboursement des avances que lui a consenties le Trésor public.

D'après l'article 18, quand les encaissements du fonds commun, après remboursement des avances faites par le Trésor public, excèderont ses versements, l'excédent servira à constituer une réserve. Si l'excédent des encaissements dépasse le maximum de la réserve, le surplus appartiendra à l'Etat. Le Ministre pourra, après avis du Conseil supérieur, abaisser les tarifs.

L'article 19 prévoit que les dettes de garantie des exercices antérieurs à 1914 sont arrêtées au 31 décembre 1913 et que l'Etat remet aux Compagnies les dettes de garanties contractées depuis le 1er janvier 1914 jusqu'à la mise en vigueur du nouveau régime. Les Compagnies du Nord et du P.-L.-M., qui ne bénéficiaient pas, en 1914, de la garantie d'intérêts, avaient été autorisées, par l'article 20 de la loi du 26 décembre 1914, à porter à leurs comptes d'établissement les insuffisances d'exploitation durant la guerre jusques et y compris l'exercice de l'année suivant celle pendant laquelle la paix serait conclue. Aux termes de l'article 19 précité l'Etat remboursera à ces deux Compagnies les sommes ainsi portées au compte d'établissement par des annuités payables jusqu'en fin de concession.

D'après l'article 20, lorsque les réseaux de deux des Compagnies contractantes auront fait retour à l'Etat soit après rachat, soit après l'expiration de leur concession, chacune des autres Compagnies pourra, dans un délai de trois mois, demander et obtenir son rachat moyennant certains avantages consentis à l'Etat.

L'article 21 règle la question du rachat éventuel des concessions, dont l'indemnité sera calculée, en principe, d'après les prescriptions du cahier des charges et des conventions en vigueur. Toutefois, en cas de rachat ou en fin de concession, la valeur de reprise des objets mobiliers sera déterminée en se basant sur la valeur d'inventaire de chaque objet diminué d'un quarantième par année de service. Le matériel acquis depuis le nouveau régime subira, lors de la reprise par l'Etat, une autre réduction égale à un cinquantième, qui portera sur la valeur d'inventaire déjà réduite d'un quarantième par année de service.

Cet article prescrit également que les Compagnies prendront possession définitive du matériel roulant et de l'outillage qui leur a été délivré au titre de l'armistice ou du Traité de Paix. Il en sera de même du matériel américain. Les Compagnies paieront à l'Etat la valeur de ces matériels, déduction faite de la part qui peut leur être attribuée pour compenser les pertes faites par elles au cours des hostilités. Enfin cet article prévoit des dispositions pariculières au cas où l'Etat procèderait au rachat d'un réseau avant le 1er janvier 1928.

L'article 22 maintient toutes les dispositions des conventions antérieures non contraires à la nouvelle convention.

D'après l'article 23, le Ministre peut à tout instant décider que le réseau d'Alsace et de Lorraine entrera dans l'organisation commune et qu'il sera soumis à toutes les dispositions de cette convention.

Aux termes de l'article 24, le Ministre soumettra aux conditions de la nouvelle convention les organismes qui pourraient être substitués à l'un ou plusieurs des réseaux actuels.

L'article 25 prévoit que l'Etat s'engage à réparer les dommages de guerre subis par les réseaux, qui en retour s'engagent à ne rien lui réclamer à ce titre.

D'après l'article 26, les réseaux et l''Etat s'engagent réciproquement à renoncer à toute action, opposition ou demande judiciaire de compensation ou de restitution en raison des charges de guerre qu'ils auraient supportées depuis le 2 août 1914 jusqu'à la date de la nouvelle convention.

L'article 27 indique que les frais de fonctionnement du Conseil supérieur et du Comité de Direction sont supportés par les réseaux au prorata des recettes brutes de l'année précédente.

Enfin l'article 28 et dernier, fixe le droit d'enregistrement de la Convention.

Cette Convention, d'ailleurs assez concise, a été approuvée par la loi du 29 octobre 1922, qui ne comprend que quinze articles :

Les articles 1, 2, 4, 5 et 6 se bornent à paraphraser et à préciser la Convention. L'article 3 prévoit la formation pour chaque réseau, d'une société commerciale coopérative du personnel, qui pourra recevoir la moitié de la part de prime revenant au personnel d'un réseau.

L'article 7 prévoit la création d'abonnements spéciaux dits « de travail ».

L'article 8 est relatif aux « familles nombreuses », l'article 9 aux invalides, l'article 10 aux permis dont bénéficieront les parents des militaires inhumés hors de la localité de leur résidence, au cours de la guerre de 1914-1918.

L'article 11 à trait à la circulation gratuite des personnes n'appartenant ni aux services des réseaux, ni au contrôle de l'Etat.

L'article 12 prévoit que tout conflit d'ordre collectif s'élevant entre un ou plusieurs réseaux et le personnel, sera réglé par un tribunal arbitral comprenant deux délégués des réseaux et deux délégués du personnel désignés par les représentants respectifs des réseaux et du personnel au Conseil supérieur et un cinquième arbitre choisi en dehors du Conseil supérieur, mais désigné par lui. Ce cinquième arbitre sera de droit président du tribunal arbitral et, lors de sa désignation, les représentants des réseaux et du personnel devront être absents.

L'aricle 13 a trait aux conventions entre les réseaux et l'administration des Postes, et l'article 14 prévoit des modifications aux règlements des réseaux relatifs aux retraites.

L'article 15 fixe le droit d'enregistrement de la Convention annexée à la loi.

Il convient de noter que l'application immédiate de la Convention du 28 juin 1921 n'est pas prévue en ce qui concerne le réseau d''Alsace et de Lorraine, dont la loi précitée ne mentionne pas l'existence.

Qu'est-ce donc que le réseau d'Alsace et de Lorraine? Ce réseau a été constitué en 1919 à la suite de l'Armistice du 11 novembre 1918 conclu entre la France et l'Allemagne. Aux termes de la Convention d'armistice, l'Allemagne devait remettre à la France dans le délai d'un mois les lignes de chemins de fer exploitées dans les provinces libérées par l'Administration des Chemins de Fer d'Empire.

L'article 67 du Traité de Versailles consacra la cession définitive du réseau d'Alsace et de Lorraine à la France:

« Le Gouvernement français est subrogé dans tous « les droits de l'Empire allemand sur toutes les lignes

« de chemins de fer gérées par l'Administration des « Chemins de Fer d'Empire et actuellement en exploi- « tation ou en construction.

« Cette subrogation ne donnera lieu à la charge de « l'Etat français à aucun paiement.

« Les gares frontières seront fixées par un accord « ultérieur, étant par avance stipulé que, sur la fron- « tire du Rhin, elles seront situées sur la rive droite. »

La longueur des lignes ainsi cédées à la France était de 1958 kilomètres en Alsace et en Lorraine et de 39 kilomètres en territoire sarrois.

A partir du 16 février 1920, on a rattaché à ce réseau la section de ligne de 12 kilomètres comprise entre Sarreguemines et la frontière sarroise. Ce tronçon était précédemment exploité par la Direction des Chemins de Fer bavarois. En outre l'Administration française succéda à l'Administration allemande dans l'exploitation de la section de ligne de Saint-Louis à Bâle (5 kilomètres) et, à titre provisoire, dans l'exploitation du réseau « Guillaume-Luxembourg », composé de 202 kilomètres dans le Grand Duché de Luxembourg et de 12 kilomètres en Lorraine. La longueur totale des lignes du réseau fut, par suite, de 2228 kilomètres.

Après l'armistice, ce réseau fut d'abord géré par une Commission de Chemins de Fer de campagne, qui conserva à sa disposition, d'après la convention d'armistice, le personnel de la Direction générale allemande. Un arrêté du Commissaire Général de la République, en date du 19 juin 1919, constitua l'Administration actuelle des Chemins de Fer d'Alsace et de Lorraine, qui fut ensuite rattaché au Ministère des Travaux Publics par un décret du 30 novembre 1920.

Cette administration dotée de la personnalité civile comprend un directeur assisté d'un sous-directeur et un conseil de réseau composé de vingt et un membres

nommés par décret, sur la proposition du Ministre des Travaux Publics, d'accord avec le Président du Conseil, le Commissaire Général entendu. Quatorze membres de ce Conseil sont choisis parmi les membres des Chambres de Commerce et des associations industrielles ou agricoles des régions desservies par le réseau, les membres du Conseil d'Etat, les ingénieurs des mines et des ponts et chaussées, les ingénieurs civils, les inspecteurs des finances; trois parmi les fonctionnaires des services techniques d'Alsace et de Lorraine; quatre parmi les agents du réseau. Les membres du Conseil sont nommés pour quatre ans et renouvelés par moitié tous les deux ans. Le Président et le Vice-Président du Conseil de réseau sont désignés par le Ministre des Travaux Publics d'accord avec le Président du Conseil, le Commissaire Général entendu. La durée de leurs fonctions est de deux ans.

Le Conseil de réseau donne obligatoirement son avis concernant l'organisation générale des services, le budget annuel, les comptes annuels d'administration, les règles applicables au recrutement, à l'avancement, à la discipline du personnel, les échelles de traitements, les marchés, les contrats importants, les tarifs, les horaires, etc.

Enfin les recettes et les dépenses des Chemins de Fer d'Alsace et de Lorraine font l'objet d'un budget annexe rattaché pour ordre au budget général de l'Etat.

Cette administration fut aux prises avec de grandes difficultés en 1919 et en 1920 en raison des nombreuses mutations à opérer dans le personnel:

« L'un des premiers soins de l'Administration fran-
« çaise fut d'épurer le personnel des éléments alle-
« mands qu'il contenait. La majorité des agents subal-
« ternes était d'origine alsacienne ou lorraine; mais la
« plupart des agents supérieurs et moyens étaient Alle-

« mands. La proportion des agents allemands s'élevait « à mesure que l'on montait en grade, jusqu'à repré- « senter la presque totalité dans les grades supérieurs. « Le personnel de l'Administration centrale était pres- « que entièrement allemand. En quelques mois, 6.000 « agents allemands furent rapatriés. Pour les rem- « placer, il fut fait appel, dans la plus large mesure « possible, au personnel alsacien et lorrain. Tous les « agents du cadre local qui possédaient les connais- « sances et l'expérience nécessaires pour occuper un « emploi supérieur ou moyen y furent appelés. Quel- « ques agents recrutés dans le personnel des grands « réseaux français furent affectés aux postes que les « disponibilités du personnel du cadre local n'auraient « pas permis de pourvoir. Le nombre de ces agents ne « dépassait pas 122 au 31 décembre 1920 (1) ».

Le réseau d'Alsace et de Lorraine se trouvait et se trouve encore dans une situation très particulière du fait de sa réorganisation d'après les méthodes adoptées en France en matière d'exploitation de voies ferrées. C'est ce qui explique son absence lors de l'élaboration et de la signature du compromis du 28 juin 1921.

La convention du 28 juin 1921 n'est, en effet, qu'un compromis : si les grands réseaux obtenaient ainsi des garanties solides, ils faisaient également de nombreuses concessions, et, si l'Etat évitait des procès coûteux autant que dangereux, il perdait par contre certains avantages garantis par des conventions antérieures. Il est vrai que ce compromis, comme on l'a sans doute déjà remarqué, ne réglait pas et ne prétendait pas régler

(1) Rapport de M. le Directeur des Chemins de Fer d'Alsace et de Lorraine, à M. le Ministre des Travaux Publics concernant les exercices 1919 et 1920, p. 4 et 5.

l'éternelle question de l'exploitation rationnelle des Chemins de Fer en France ; toutefois il modifiait profondément le régime de 1883 : dorénavant les Compagnies n'étaient plus à la merci d'un caprice du Parlement. Elles possédaient une égide, le Conseil supérieur des Chemins de Fer. D'autre part leur rachat devenait difficile, sinon impossible, en raison des prescriptions de l'article 20 de la Convention. Enfin leur avenir financier était assuré dans de bonnes conditions.

Il n'est pas possible, en 1923, de juger cette Convention d'après ses résultats. Toutefois on peut comparer les résultats des exercices 1920 (dernière année du régime de 1883) et 1921 (première année du nouveau régime) pour les deux plus grands réseaux, le P.-L.-M. et l'Etat. En 1920, comme en 1921, l'exploitation s'est traduite par un déficit pour l'un et l'autre de ces réseaux (1) :

	P.-L.-M.	Etat
1920	633 millions	636 millions
1921	406.477.286 fr. 18	675.454.200

Il convient de noter que, seul de tous les grands réseaux, le réseau de l'Etat accuse en 1921 une augmentation de son déficit par rapport à 1920. Avec les charges diverses résultant du compte d'établissement et du rachat de l'Ouest ce déficit dépasse 1157 millions pour l'exercice 1921.

Cette constatation laisserait supposer que, si la Convention du 28 juin 1921 a eu d'heureux effets pour

(1) Les chiffres relatifs au P.-L.-M. sont empruntés aux Rapports du Conseil d'Administration concernant les exercices 1920 et 1921 ; ceux relatifs à l'Etat sont empruntés au *Journal Officiel* (N° du 21 avril 1922).

les Compagnies, elle a été inefficace en ce qui concerne le réseau de l'Etat. D'aucuns en ont inféré que l'organisation de ce réseau était défectueuse et ont proposé de confier son exploitation à une Compagnie fermière. M. Le Trocquer, Ministre des Travaux Publics, s'est montré favorable à ce projet, qui pose somme toute devant le Parlement la question de l'exploitation des Chemins de Fer. L'avenir nous apprendra si la solution adoptée aura le mérite d'être rationnelle autant que générale.

Remarquons toutefois que jusqu'en 1923 — cent années après les débuts des Chemins de Fer en France — ce grave problème ne fut jamais discuté sérieusement. L'histoire des Chemins de Fer français de 1823 à 1923 démontre que l'on a de bonne heure (dès 1833) placé la question sur le terrain politique et qu'elle a été presque constamment maintenue sur ce terrain. De là bien des erreurs, bien des mécomptes, dont les finances publiques — c'est-à-dire, en dernière analyse, les contribuables français — ont toujours fait les frais.

CHAPITRE X

Caractères principaux des méthodes modernes d'exploitation

Section Première. — Le Code des Chemins de Fer.

En France, l'Etat n'a jamais hésité, depuis 1840, à intervenir en matière de Chemins de Fer. On a pu remarquer précédemment que ses interventions, souvent inopportunes, furent dans bien des cas quelque peu abusives. Il semble donc que cette tendance des pouvoirs exécutif et législatif aurait dû tout au moins aboutir à l'établissement d'une règlementation homogène en ce qui concerne la construction et l'exploitation des voies ferrées. L'Etat aurait ainsi justifié dans une certaine mesure son intervention, car la codification des lois régissant les Chemins de Fer eut présenté, au point de vue juridique, des avantages incontestables.

Il n'en fut rien cependant. Les interventions de l'Etat eurent trait à l'organisation intérieure des Compagnies, à la situation du personnel des Chemins de Fer, au régime des retraites etc.., mais on ne chercha jamais à

régler clairement, au moyen d'un véritable Code, les rapports des Chemins de Fer avec le Gouvernement et avec le public.

De ces lois éparses, de ces règlements sporadiques résultent de graves inconvénients pour les usagers, comme pour les exploitants. Les uns éprouvent de réelles difficultés, s'ils veulent essayer de connaître leurs droits ; les autres sont dans l'obligation de soumettre à des juridictions différentes des affaires présentant une certaine analogie, et cela parce que ces questions sont traitées par des lois spéciales ou par des règlements particuliers. De là bien des procès, bien des litiges interminables qu'un texte clair et précis et qu'une codification bien comprise réduiraient en général dans de très sensibles proportions.

Le Code des Chemins de Fer reste donc à créer cent ans après l'apparition en France de ce nouveau mode de transport. En l'état actuel des choses, les lois et règlements relatifs aux Chemins de Fer français peuvent faire l'objet de l'énumération suivante :

1° Loi du 29 octobre 1921 approbative de la Convention du 28 juin 1921.

2° Cahier des Charges.

3° Loi du 15 juillet 1845 sur la police des Chemins de Fer.

4° Décret du 11 novembre 1917.

5° Articles 1782 à 1786 et 2102 (6e) du Code Civil.

6° Articles 96 à 108 du Code de Commerce.

7° Loi du 3 mai 1841 modifiée par la loi du 6 novembre 1918.

8° Instruction et conventions relatives à certains transports.

9° Loi du 27 février 1850 et décrets relatifs au contrôle des Chemins de Fer.

10° Lois des 12 juillet 1865 et 11 juin 1880.

Il convient d'étudier rapidement et successivement ces lois et règlements.

La loi du 29 octobre 1921, relative au nouveau régime des Chemins de Fer d'intérêt général approuve la Convention du 28 juin 1921. Cette convention, ainsi que la loi elle-même, ont déjà été analysées. Il suffit donc de les rappeler.

Le cahier des charges au contraire mérite de retenir l'attention. Ce document est généralement ignoré du public, encore qu'il règle dans bien des cas les rapports des usagers et des exploitants.

Depuis 1857, les cahiers des charges ont été uniformisés pour les grands réseaux. Ils ont été acceptés par les Compagnies en 1859 et comprennent 70 articles. Ces articles sont eux-mêmes groupés sous six titres différents :

Titre I. — Tracé et Construction. — L'article premier décrit les lignes dont la concession est demandée en 1859 et décide que les tracés seront exécutés d'après les projets antérieurement approuvés.

L'article 2 assigne un délai pour l'achèvement de la construction.

Aux termes de l'article 3 aucun travail d'exécution ne peut-être entrepris qu'après approbation préalable des projets et des plans par le Ministre.

L'article 4 a trait aux projets antérieurs, l'article 5 précise la nature d'un projet de construction de lignes nouvelles.

L'article 6 dispose qu'en principe, même pour les lignes à voie unique, les terrains seront acquis et les travaux d'art exécutés pour deux voies. La seconde voie ne sera posée que si le contrôle de l'Etat en recon-

naît le besoin. En attendant le terrain acquis à cet effet ne peut recevoir une autre destination.

L'article 7 fixe le profil en travers de la voie ferrée dont la largeur doit être de 1 m. 44 à 1 m. 45 entre les bords intérieurs des rails.

L'article 8 prévoit le rayon des courbes et l'inclinaison du profil en long.

L'article 9 détermine le nombre et l'emplacement des stations ainsi que le nombre des voies aux abords des gares. En outre cet article indique dans quelles conditions les projets de gares seront soumis au contrôle de l'Etat.

D'après l'article 10, les croisements de niveau sont interdits avec les routes nationales ou départementales qui doivent utiliser des passages supérieurs ou inférieurs.

Les articles 11 et 12 fixent les conditions d'ouverture des ouvrages d'art (viaducs et ponts).

L'article 13 prévoit les conditions dans lesquelles sont établis les passages à niveau (barrières, gardes, etc.)

Les articles 14 et 15 ont trait aux modifications que le Chemin de Fer peut apporter aux routes et chemins ainsi qu'à l'écoulement des eaux.

L'article 16 fixe la hauteur et la largeur des souterrains.

D'après l'article 16 bis, les articles 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15 et 16 ne s'appliquent pas aux lignes en exploitation ou en construction ou moment de la rédaction du cahier des charges (1857).

L'article 17 prévoit que la Compagnie devra éviter que la construction d'une ligne ait pour effet de gêner la navigation ou le flottage, ainsi que la circulation sur les routes et chemins.

L'article 18 décrit les matériaux à employer dans la construction des travaux d'art.

Suivant l'article 19, le poids des rails par mètre courant sera d'au moins 35 kilogrammes, s'ils sont fixés sur traverses, et d'au moins 30 kilogrammes, s'ils sont fixés sur longrines.

L'article 20 impose l'établissement de clôtures séparant le Chemin de Fer des propriétés riveraines

D'après l'article 21, tous les terrains indispensables pour la construction d'une ligne doivent être acquis par la Compagnie, qui doit en outre payer les indemnités pour occupation temporaire, détériorations, chômages.

L'article 22 dispose que l'Etat confère à la Compagnie les droits qu'il possède en matière de travaux publics, notamment le droit d'expropriation.

L'article 23 astreint la Compagnie à se soumettre dans la zône frontière et dans le rayon de servitude des enceintes fortifiées aux prescriptions relatives aux travaux mixtes.

Les articles 24 et 25 imposent des mesures spéciales dans le voisinage des mines et des carrières.

Aux termes de l'article 26, le Ministre peut, pendant la construction, interdire le travail les dimanches et jours fériés.

L'article 27 prescrit que la Compagnie exécutera les travaux prévus, sous la stricte surveillance du contrôle de l'Etat.

L'article 28 autorise la Compagnie à demander la réception provisoire des sections de lignes terminées et subordonne leur réception définitive à l'achèvement et à la réception définitive de la ligne entière.

D'après l'article 29 la Compagnie fera effectuer à ses frais un bornage contradictoire et un plan cadastral du chemin de fer et de ses dépendances.

Titre II. — Entretien et exploitation. — L'article 30 fait à la Compagnie l'obligation d'entretenir la ligne en bon état.

L'article 31 prescrit la création en nombre suffisant de garde-barrières.

D'après l'article 32 les locomotives et les wagons doivent être construits suivant les meilleurs modèles approuvés par le Gouvernement. En outre il y a *au moins* trois classes de voitures à voyageurs présentant les particularités suivantes :

Les voitures de première classe seront couvertes, garnies et fermées à glaces.

Celles de deuxième classe seront couvertes, fermées à glace et auront des banquettes rembourrées.

Celles de troisième classe seront couvertes, fermées à vitres et munies de banquettes à dossier.

De plus l'indication du nombre des places sera figurée à l'intérieur de chaque compartiment.

L'article 33 prévoit des règlements d'administration publique relatifs à la police et à l'exploitation des voies ferrées. Les dépenses entraînées par ces mesures sont à la charge de la Compagnie. Par ailleurs le ministre détermine, sur la proposition de la Compagnie, le minimum et le maximum de vitesse des trains de voyageurs, de marchandises et postes ainsi que la durée du trajet.

L'article 34 soumet l'entretien du matériel à la surveillance constante et au contrôle obligatoire l'Etat.

Titre III. — Durée, rachat et déchéance de la concession. — D'après l'article 35, la durée de la concession est de quatre-vingt dix-neuf ans.

L'article 36 prévoit qu'à l'expiration de la concession le Gouvernement est subrogé à tous les droits des Compagnies sur les lignes et leurs dépendances. La voie et les immeubles ou objets immobiliers, qui en dépendent, doivent être remis en bon état au Gouvernement, qui a d'ailleurs, dans les cinq années qui précèdent le terme de la concession, le droit de saisir les revenus du

chemin de fer afin de remettre en bon état la voie et les objets précités.

Quant aux objets mobiliers ils sont repris dans les conditions fixées par l'article 21 de la Convention du 28 juin 1921.

L'article 37 règle la question du rachat, que le Gouvernement peut effectuer à toute époque à partir de la quinzième année de la concession. Pour régler le prix du rachat, on prend pour base les produits nets annuels obtenus par la Compagnie pendant les sept années qui ont précédé celle où le rachat est effectué; on en déduit les produits nets des deux plus faibles années et l'on établit le produit net moyen des cinq autres années, qui constitue le montant d'une annuité payée à la Compagnie pendant chacune des années restant à courir sur la durée de la concession. Dans aucun cas le montant de l'annuité n'est inférieur au produit net de la dernière des sept années prises pour terme de comparaison. L'article 37 est complété par les articles 20 et 21 de la Convention du 28 juin 1921.

L'article 38 dispense les Compagnies de cautionnement en cas de nouvelles concessions.

L'article 39 prévoit deux cas de déchéance:

1° Si la Compagnie n'achève pas les travaux dans le délai fixé.

2° Si elle ne se conforme pas au cahier des charges.

Aux termes de l'article 40, quand l'exploitation vient à être interrompue en totalité ou en partie, le Gouvernement assure aux frais de la Compagnie l'exploitation provisoire. Si, dans les trois mois, la Compagnie ne reprend pas effectivement l'exploitation, la déchéance de concession peut être prononcée et le Ministre met la ligne en adjudication.

L'article 41 suspend les dispositions des trois articles qui précèdent dans le cas où le concessionnaire n'aurait pu remplir ses obligations par suite de force majeure.

Titre IV. — Taxes et conditions relatives au transport des voyageurs et des marchandises. — L'article 42 prévoit que pour indemniser les Compagnies des travaux et dépenses qu'elles s'engagent à faire par le cahier des charges et sous la condition expresse qu'elles en rempliront toutes les obligations, le Gouvernement leur accorde l'autorisation de percevoir, pendant toute la durée de la concession, des droits de péage et des prix de transport ne comprenant pas l'impôt dû à l'Etat et déterminés par un tarif annexé au cahier des charges (1).

Il est expressément entendu que les prix de transport ne seront dus à une Compagnie qu'autant qu'elle effectuera elle-même ces transports à ses frais et par ses propres moyens ; dans le cas contraire, elle n'aura droit qu'aux prix fixés pour le péage.

La perception a lieu d'après le nombre de kilomètres parcourus. Tout kilomètre entamé sera payé comme s'il avait été parcouru en entier. Si la distance parcourue est inférieure à 6 kilomètres, elle sera comptée pour 6 kilomètres.

Les fractions de poids ne sont comptés que par 10 kilogrammes sauf pour les excédents de bagages et les marchandises à grande vitesse. Dans ce cas les coupures sont établies, comme suit :

1° De 0 à 5 kilogrammes.

2° Au-dessus de 5 jusqu'à 10 kilogrammes.

3° Au-dessus de 10 kilogrammes par fraction indivisible de 10 kilogrammes.

---

(1) C'est dans ce tarif que l'on trouve notamment les conditions relatives au transport des enfants :

1° Au-dessous de trois ans, transport gratuit.

2°. De trois à sept ans, demi-place.

3°. Au-dessus de sept ans, place entière.

Le minimum de perception est fixé à 0 fr. 40 pour la grande et la petite vitesse.

D'après l'article 43, sauf autorisation du contrôle de l'Etat, tout train régulier de voyageurs devra contenir des voitures de toute classe en nombre suffisant pour toutes les personnes qui se présenteraient dans les bureaux du Chemin de Fer.

Dans chaque train de voyageurs, la Compagnie aura la faculté de placer des voitures à compartiments spéciaux, pour lesquels il sera établi des prix particuliers que le contrôle fixera, sur la proposition de la Compagnie; mais le nombre des places à donner dans ces compartiments ne pourra dépasser le cinquième du nombre total des places du train.

Aux termes de l'article 44, tout voyageur, dont le bagage ne pèse pas plus de 30 kilogrammes, ne doit payer pour le port de ce bagage aucun supplément du prix de sa place. Cette franchise ne s'applique pas aux enfants transportés gratuitement et est réduite à 20 kilogrammes pour les enfants transportés à moitié prix.

L'article 45 règle la question des assimilations de classes concernant le transport des animaux, denrées, marchandises, objets, etc... Ces assimilations ne pourront être prononcées qu'à titre provisoire par les Compagnies. Le contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer prononcera définitivement.

L'article 46 prévoit les conditions de transport des masses indivisibles.

L'article 47 indique que des prix de transport exceptionnels devront être appliqués aux denrées, aux objets ne pesant pas deux cents kilogrammes sous le volume d'un mètre cube, aux matières inflammables ou explosibles, aux animaux et objets dangereux, aux animaux dont la valeur déclarée excède cinq mille francs, à l'or, à l'argent, au mercure, au platine, aux objets précieux,

à tous colis ou paquets pesant isolément quarante kilogrammes et au-dessous.

D'après l'article 48, si la Compagnie juge convenable d'abaisser, avec ou sans conditions, au-dessous des limites déterminées par le tarif, les taxes qu'elle est autorisée à percevoir, les taxes abaissées ne peuvent être relevées qu'après un délai de trois mois au moins pour les voyageurs et d'un an pour les marchandises.

En outre toute modification de tarif proposée par les Compagnies sera annoncée un mois d'avance par des affiches. La perception des tarifs modifiés ne pourra avoir lieu qu'avec l'homologation de l'Administration supérieure (1) conformément au Décret du 11 novembre 1917. La perception des taxes devra se faire indistinctement et sans aucune faveur. Tout traité particulier qui aurait pour effet d'accorder à un ou plusieurs expéditeurs une réduction sur les tarifs approuvés demeure formellement interdit. Toutefois cette disposition n'est pas applicable aux traités qui pourraient intervenir entre le Gouvernement et les Compagnies dans l'intérêt des services publics, ni aux réductions accordées par les Compagnies aux indigents. En cas d'abaissement des tarifs, la réduction porte proportionnellement sur le péage et le transport.

L'article 49 prescrit d'enregistrer et d'expédier avec soin sans tour de faveur, suivant l'ordre de leur inscription les marchandises, animaux, denrées etc..., notamment quand ces transports sont destinés à la même ville. Le prix des transports doit être constaté sur le récépissé à remettre à l'expéditeur.

---

(1) L'Administration Supérieure est constituée par le Ministre des Travaux Publics assisté du service du contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer.

L'article 50 fixe la durée des transports et le délai des livraisons. Toutefois les Compagnies peuvent avec l'approbation du Ministre, consentir un tarif réduit pour les marchandises expédiées sans délai de livraison.

D'après l'article 51, les frais accessoires non mentionnés dans le tarif sont fixés, chaque année, par l'Administration supérieure, sur la proposition des Compagnies.

L'article 52 oblige les Compagnies (dans les localités de plus de 5000 habitants) à se charger du factage et du camionnage pour la remise au domicile des destinataires des marchandises à eux destinées. Les tarifs à percevoir sont fixés par l'Administration supérieure sur la proposition des Compagnies.

Les expéditeurs et les destinataires restent d'ailleurs libres de faire eux-mêmes, à leurs frais, le camionnage et le factage des marchandises.

L'article 53 interdit formellement aux Compagnies de prendre avec certains intéressés, sauf autorisation spéciale de l'Administration supérieure, des arrangements qui ne seraient pas consentis au public et donne à l'Administration supérieure les pouvoirs utiles pour assurer l'égalité absolue de traitement.

Titre V. — Stipulations relatives à divers services publics. — L'article 54 prévoit que les militaires et marins voyageant isolément (pour cause de service, congé ou permission) ne seront assujettis, eux, leurs chevaux et leurs bagages, qu'au quart de la taxe du tarif fixé par le cahier des charges.

De même, en cas de transport de troupes et de matériel militaire ou naval, la Compagnie doit mettre à la disposition du Gouvernement, pour la moitié de la taxe du même tarif, tous ses moyens de transport.

D'après l'article 55, les fonctionnaires de l'État

chargés du contrôle, les agents des douanes et des contributions indirectes doivent être transportés gratuitement dans les voitures des Compagnies.

L'article 56 règle le service des lettres et dépêches. Ses principales dispositions sont les suivantes :

A chaque train de voyageurs et de marchandises circulant aux heures ordinaires de l'exploitation, les Compagnies sont tenues de réserver gratuitement, pour le service de la Poste, deux compartiments d'une voiture de deuxième classe ou un espace équivalent. Si ces compartiments ne sont pas suffisants, le service de la Poste s'effectue au moyen d'une voiture spéciale dont le transport est gratuit.

En outre un train spécial régulier, dit train journalier de la Poste (train auquel la Compagnie peut d'ailleurs ajouter des voitures de toutes classes) est mis gratuitement chaque jour, à l'aller et au retour, à la disposition du service de la Poste.

L'article 57 oblige les Compagnies à transporter gratuitement les voitures cellulaires employées au transfert des détenus. Les gardiens paient simplement la moitié du tarif de la 3e classe et les gendarmes seulement le quart. Dans le cas où le transport des détenus n'a pas lieu par voitures spéciales, les Compagnies fournissent un compartiment de 2e classe au tarif de 0 fr. 20 par kilomètre.

L'article 58 accorde à l'État des facilités très étendues pour la pose des lignes télégraphiques et oblige les Compagnies à surveiller les poteaux et les fils placés le long de la voie.

Titre VI. — Clauses diverses. — D'après l'article 59, dans le cas où le Gouvernement autoriserait la construction de nouvelles routes ou de nouveaux chemins de fer traversant les lignes de la Compagnie considérée,

celle-ci ne peut, sous aucun prétexte, s'opposer aux travaux ; mais toutes les dispositions nécessaires doivent être prises pour ne pas gêner l'exploitation du chemin de fer et pour éviter tous frais à la Compagnie.

Aux termes de l'article 60, la Compagnie ne peut réclamer aucune indemnité en cas de concession ultérieure de routes, de voies ferrées ou de voies navigables dans la contrée où elle est établie ou dans une contrée voisine.

Par l'article 61, le Gouvernement peut concéder de nouveaux chemins de fer s'embranchant sur les lignes existantes sans que les Compagnies puissent s'y opposer, mais la Compagnie exploitant l'embranchement doit payer un tarif de péage pour l'usage qu'elle fait de la ligne principale.

L'article 62 contient les dispositions relatives aux embranchements particuliers.

L'article 63 prévoit que le taux de la contribution foncière est déterminé en raison de la surface des terrains occupés par le chemin de fer et ses dépendances. Ce taux est calculé, comme pour les canaux, conformément à la loi du 25 avril 1803. Les bâtiments et les gares sont assimilés aux propriétés bâties de la localité.

En vertu de l'article 64 les agents et les gardes peuvent être assermentés ; ils sont alors assimilés aux gardes champêtres.

Aux termes de l'article 65, un règlement d'administration publique désignera, la Compagnie entendue, les emplois dont la moitié devra être réservée aux anciens militaires des armées de terre et de mer libérés du service.

L'article 66 prévoit la création d'inspecteurs ou commissaires spécialement chargés de surveiller les opérations de la Compagnie pour tout ce qui ne rentre pas dans les attributions des ingénieurs de l'Etat.

D'après l'article 67, les frais de surveillance et de contrôle effectués pour le compte de l'Etat sont à la charge de la Compagnie, qui verse chaque année à la caisse centrale du Trésor une somme de 120 francs par kilomètre exploité et une somme de 50 francs par kilomètre en construction.

L'article 68 oblige les Compagnies à élire domicile à Paris.

L'article 69 déclare que tous les litiges qui s'élèveraient entre l'Etat et les Compagnies au sujet de l'exécution et de l'interprétation des clauses du cahier des charges seront jugés administrativement par le Conseil de Préfecture du département de la Seine, sauf recours au Conseil d'Etat.

Par l'article 70, le cahier des charges est enregistré au droit fixe de un franc.

Le cahier des charges constitue un document fondamental, qui règle en grande partie les rapports de l'Etat et des usagers avec les exploitants. Il en est de même dans un autre ordre d'idées de la loi du 15 juillet 1845 sur la police des Chemins de Fer.

Les vingt-sept articles de cette loi sont répartis comme suit en trois titres :

Titre I. — Mesures relatives à la conservation des Chemins de Fer. — Les articles 1 à 3 rendent applicables aux Chemins de Fer toutes les prescriptions sur la grande voirie. L'article 4 prescrit que « tout chemin de fer sera clos des deux côtés et sur toute l'étendue de la voie ». Cet article prévoit en outre des barrières aux passages à niveau. L'article 5 interdit d'établir une construction quelconque à moins de deux mètres du chemin de fer. L'article 6 interdit aux riverains de pratiquer, sans autorisation préalable, des excavations dans le voisinage des remblais. L'article 7 prévoit les pré-

cautions à prendre par les riverains pour éviter les incendies provoqués par le chemin de fer. L'article 8 prescrit qu'on ne peut établir, sans autorisation préalable, aucun dépôt de pierres à une distance inférieure à cinq mètres. L'article 9 laisse la faculté d'atténuer dans certains cas les dispositions des articles 6 à 8. En vertu de l'article 10, l'Administration peut faire supprimer les constructions, plantations, excavations ou objets divers susceptibles de nuire aux chemins de fer et ce moyennant une indemnité calculée conformément à la loi du 3 mai 1841 ou à la loi du 16 septembre 1807. Enfin l'article 11 comprend des dispositions pénales pour contravention aux stipulations des articles précédents.

Titre II. — Des contraventions de voirie commises par les concessionnaires ou fermiers de Chemins de Fer. — L'article 12 désigne les fonctionnaires chargés de dresser les contraventions; l'article 13 indique la procédure. L'article 14 prévoit pour ces contraventions des amendes de 300 à 3000 francs. Enfin l'article 15 autorise l'Administration à prendre, le cas échéant, des mesures conservatoires.

Titre III. — Des mesures relatives à la sûreté de la circulation sur les Chemins de Fer. — D'après l'article 16, tout acte de « sabotage » est puni de la réclusion. S'il y a eu homicide, le coupable sera puni de mort; s'il y a eu blessures, il subira la peine des travaux forcés à temps. L'article 17 prévoit le cas où ces faits ont été commis en réunion séditieuse avec émeute ou pillage Dans cette hypothèse les auteurs et instigateurs de ces réunions seront punis comme il est dit à l'article 16 avec cette différence que pour les instigateurs la peine de mort est remplacée par la peine des travaux forcés

à perpétuité. L'article 18 punit d'un emprisonnement et d'une amende quiconque menace de commettre un des crimes prévus par l'article 16. L'article 19 prévoit que les employés coupables d'avoir causé involontairement un accident, seront punis de huit jours à cinq ans de prison et d'une amende de cinquante à trois mille francs. L'article 20 punit d'un emprisonnement de six mois à deux ans tout mécanicien ou agent des trains abandonnant son poste pendant la marche du convoi. L'article 21 prévoit une amende de seize à trois mille francs et un emprisonnement de trois jours à un mois pour ceux qui auraient contrevenu aux décrets relatifs à la police, à la sûreté et à l'exploitation du chemin de fer. L'article 22 rend responsable les exploitants des dommages causés par leurs employés. Les articles 23 et 24 indiquent quelle est la procédure relative à la constatation des délits et des crimes. Aux termes de l'article 25 toute attaque, toute résistance avec violence et voies de fait envers les agents des Chemins de Fer dans l'exercice de leurs fonctions sera punie des peines appliquées à la rébellion. L'article 26 autorise l'application de l'article 463 du Code Pénal aux condamnations prononcées en exécution de la présente loi. Enfin l'article 27 prévoit qu'au cas où un même individu est convaincu de plusieurs crimes, la peine la plus forte doit seule être prononcée.

Le Décret du 11 novembre 1917 portant règlement d'administration publique sur la police, la sûreté et l'exploitation des Chemins de Fer précise et développe les dispositions de la loi du 15 juillet 1845. Ce décret comprend 101 articles répartis en huit titres, que l'on peut résumer comme suit :

Le titre I, dispositions générales (articles 1 à 5) indique quelle est la portée du décret et définit ce qu'il faut entendre par « tramways urbains ».

Le titre II, des gares et de la voie (articles 6 à 17) prévoit des arrêtés préfectoraux pour assurer le bon ordre dans les parties des gares de leurs dépendances accessibles au public et traite de la sécurité de la circulation et de l'entretien du Chemin de Fer. Il oblige les exploitants à éclairer les gares la nuit pendant la durée du service.

Le titre III, du matériel employé à l'exploitation (articles 18 à 26) concerne le matériel roulant, dont la circulation doit être autorisée par le Ministre. Ce dernier détermine en outre les conditions auxquelles le matériel n'appartenant pas à la Compagnie exploitante peut être admis à circuler sur le réseau de cette Compagnie. L'article 20 rend obligatoire la tenue de registres relatifs aux états de service des locomotives.

Le titre IV, de la composition des trains (article 27 à 38) contient les principes essentiels sur lesquels reposent la formation et la traction des trains. Ceux-ci doivent généralement contenir des voitures de chaque classe et être accompagnés par des conducteurs et garde-freins. Les trains doivent être éclairés et chauffés, le cas échéant. Il est spécifié que les machines doivent être généralement accompagnées d'un mécanicien et d'un chauffeur.

Le titre V, du départ, de la circulation et de l'arrivée des trains (articles 39 à 62) règle les conditions de circulation des trains. L'article 45 prévoit que le Ministre détermine les mesures spéciales de précaution relatives à la circulation des trains aux points dangereux. Ces mesures sont proposées par la Compagnie ainsi que la vitesse maximum que les trains de toute nature peuvent atteindre sur les diverses sections de chaque ligne. Le Ministre approuve ou rejette cette dernière proposition. Ce titre prescrit aussi des signaux.

Il règle la question du « pilotage » (1) et spécifie dans quels cas les mécaniciens font usage du sifflet. Il indique que le Ministre désignera les points où on entretiendra des machines de secours ou de réserve. Il prévoit des vagons de secours, lesquels devront d'ailleurs exister dans tout dépôt de machines. Vagons et machines de secours doivent être toujours prêts à partir en cas d'accident. L'article 61 met les Compagnies dans l'obligation de faire approuver leurs horaires par le Ministre. Ces horaires sont portés à la connaissance du public par des affiches placées dans les gares.

Le titre VI, de la perception des taxes et des frais accessoires (articles 63 à 69) interdit aux Compagnies de percevoir une taxe quelconque sans qu'elle ait été préalablement homologuée par le Ministre. Les articles 64 à 68 règlent la procédure d'homologation et l'affichage des modifications de tarifs. L'article 69 énonce les principales formalités que doit entraîner toute expédition.

Le titre VII, police et surveillance (articles 70 à 84) a trait à l'organisation et au fonctionnement du contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer. Ce contrôle est à la fois technique, financier et commercial. Il s'exerce par des fonctionnaires spéciaux nommés par le Ministre pour les voies ferrées d'intérêt général, par le Préfet pour les Chemins de Fer d'intérêt local. Ce titre prévoit que les règlements des Compagnies doivent être approuvés par le Ministre. Les articles 77 à 84 sont relatifs à la police des Chemins de Fer. Leurs princi-

(1) Le pilotage consiste soit à faire momentanément circuler un train sur la voie affectée aux trains de sens opposé (pilotage simple), soit, en cas d'interception de ligne, à organiser un service entre l'obstacle et les deux gares voisines (double pilotage).

pales prescriptions sont les suivantes: défense d'entrer sans autorisation dans les gares; interdiction de monter dans les trains sans billet; interdiction de fumer, etc... défense d'admettre plus de personnes dans un compartiment que ne le comporte le nombre de places indiqué; interdiction de laisser monter dans les voitures des individus porteurs d'armes chargées ou de paquets susceptibles de gêner les autres voyageurs par leur nature, leur poids, leur odeur; isolement des personnes atteintes de maladies contagieuses; obligation de déclarer les matières explosibles ou inflammables; réglementation du transport des chiens; interdiction de pénétrer indûment dans l'enceinte du chemin de fer; extension de cette interdiction aux personnes en état d'ivresse même munies de billets; mise en fourrière des animaux abandonnés dans l'enceinte du chemin de fer.

Le titre VIII, dispositions diverses (articles 85 à 101) permet au Ministre d'intervenir, si la gestion des Compagnies est défectueuse. Il réglemente la consommation des boissons dans l'enceinte du Chemin de Fer. Il impose un uniforme aux employés des Chemins de Fer et prescrit que tout mécanicien ou chauffeur doit pouvoir produire des certificats de capacité. Il prévoit enfin l'affichage du Décret, l'installation de postes de secours et la tenue par chaque gare d'un registre destiné à recevoir les réclamations des voyageurs, expéditeurs ou destinataires qui auraient des plaintes à former soit contre la Compagne, soit contre ses agents.

L'importance de la loi du 15 juillet 1845 et du Décret du 11 novembre 1917 est considérable. Il est à peine besoin de la souligner. Cependant, si les exploitants connaissent bien cette loi et ce décret, il n'en est pas de même des usagers qui sont à cet égard d'une ignorance étonnante. En général ils ne lisent ni les textes affichés dans toutes les gares, ni les extraits

apposés dans les voitures. Il va sans dire que les articles du Code Civil et du Code de Commerce analysés ci-après sont également ignorés.

Il n'existe aucun article du Code Civil qui vise nettement le Chemin de Fer. Néanmoins on peut appliquer à ce mode de transport les articles 1782 à 1786 relatifs aux « voituriers par terre et par eau » ainsi que le paragraphe 6 de l'article 2.102.

L'article 1782 assimile les voituriers, pour les choses à eux confiées, aux aubergistes, dont les obligations sont précisées par les articles 1952 à 1954 du Code Civil.

L'article 1783 rend les voituriers responsables non seulement de ce qui leur est remis dans leur bâtiment ou voiture, mais encore de ce qui leur est remis « sur le port ou dans l'entrepôt. »

D'après l'article 1784 ils ne sont pas responsables si les choses qui leur ont été confiées ont été perdues ou avariées par cas fortuit ou force majeure.

L'article 1785 les oblige à « tenir registre » des choses dont ils se chargent.

L'article 1786 prévoit que les voituriers assurant un service public sont assujettis à des règlements particuliers qui font la loi entre eux et les autres citoyens.

Enfin l'article 2102 (6°) spécifie que les frais de voiture et les dépenses accessoires sont des créances privilégiées sur la chose voiturée.

Comme le Code Civil, le Code de Commerce n'envisage pas le cas particulier des Chemins de Fer. Les articles 96 à 102 concernent les commissionnaires pour les transports par terre et par eau, les articles 103 à 108 ont trait aux obligations du voiturier en général.

L'article 96 prescrit l'enregistrement par le commissionnaire de la déclaration relative aux marchandises transportées.

L'article 97 rend le commissionnaire responsable de l'arrivée des marchandises dans le délai prévu par la lettre de voiture, hors le cas de force majeure.

D'après l'article 98 le commissionnaire est garant des avaries ou pertes de marchandises sauf stipulations contraires insérées dans la lettre de voiture ou force majeure.

Le commissionnaire est également garant, aux termes de l'article 99, des faits du commissionnaire intermédiaire auquel il adresse les marchandises.

L'article 100 applique la formule de Droit « res perit domino » (1) à la marchandise sortie du magasin du vendeur ou de l'expéditeur et voyageant, sauf conventions contraires et sauf le recours du propriétaire contre le commissionnaire et le voiturier.

L'article 101 prévoit que le contrat de transport est formé au moyen d'une lettre de voiture, dont la description est donnée par l'article 102.

Aux termes de l'article 103 « le voiturier est garant « de la perte des objets à transporter, hors les cas de « force majeure. Il est garant des avaries autres que « celles qui proviennent du vice propre de la chose ou « de la force majeure. Toute clause contraire insérée « dans toute lettre de voiture, tarif ou autre pièce « quelconque est nulle. »

D'après l'article 104 la force majeure dégage le voiturier de toute responsabilité en cas de retard dans le transport de la marchandise.

L'article 105 est particulièrement important:

« La réception des objets transportés et le paiement « du prix de la voiture éteignent toute action contre le « voiurier pour avarie ou perte partielle, si dans les

(1) La chose périt pour le compte de son maître.

« trois jours non compris les jours fériés, qui suivent « celui de cette réception et de ce paiement, le desti- « nataire n'a pas notifié au voiturier, par acte extra- « judiciaire ou par lettre recommandée sa protestation « motivée. Toutes stipulations contraires sont nulles « et de nul effet. Cette dernière disposition n'est pas « applicable aux transports internationaux. »

L'article 106 est relatif aux expertises en cas de refus ou de contestation pour la réception des objets transportés.

L'article 107 applique les dispositions du titre VI du Code de Commerce aux maîtres de bateaux, entrepreneurs de diligences et voitures publiques.

D'après l'article 108 les actions contre le voiturier pour avaries, pertes ou retards sont prescrites dans le délai d'un an. Toutes les autres actions sont prescrites dans le délai de cinq ans.

Telles sont les principales dispositions du Code Civil et du Code de Commerce se rapportant aux Chemins de Fer. On voit qu'elles ne concernent que d'une manière indirecte ce mode de transport. Il n'en est pas de même de la loi du 3 mai 1841 modifiée par la loi du 6 novembre 1918. Ces lois ont pour effet de faciliter l'expropriation pour cause de travaux publics en général et notamment pour la construction d'une voie ferrée.

La loi du 3 mai 1841 contient huit titres, qui n'ont été qu'en partie modifiés par la loi du 6 novembre 1918.

D'après le titre premier, l'expropriation s'opère par autorité de justice. L'article 2 énumère les formes prescrites pour la déclaration d'utilité publique, c'est-à-dire :

1° La loi ou le décret autorisant l'exécution des travaux pour lesquels l'expropriation est requise.

2° L'arrêté préfectoral désignant la zône sur laquelle les travaux doivent avoir lieu.

3° L'arrêté ultérieur par lequel le préfet détermine les propriétés particulières auxquelles l'expropriation est applicable.

Le titre II concerne les mesures administratives nécessitées par l'expropriation.

Le titre III traite de l'expropriation et de ses suites.

Les titres IV et V traitent de l'indemnité et de son paiement..

Le titre VI énumère des dispositions de détail.

Le titre VII contient certaines dispositions exceptionnelles.

Le titre VIII abroge les lois du 8 mars 1810 et 7 juillet 1833.

On peut résumer comme suit la loi du 3 mai 1841 :

1° En matière de travaux publics, l'utilité publique est déclarée par une loi ou un décret.

2° L'expropriation est prononcée par le tribunal.

3° L'indemnité est fixée par le jury.

Cette loi a été constamment appliquée pour la construction des voies ferrées françaises. On peut même dire qu'elle est d'un fréquent usage. Elle constitue avec les lois, décrets et conventions précédemment analysés la partie fondamentale de ce que l'on pourrait appeler le « Code des Chemins de Fer ». Ce recueil, pour être complet, devrait également contenir les lois et instructions suivantes :

1° Tout d'abord les instructions relatives à certains transports, qui comprennent :

a) La Convention de Berne.

Cette convention signée à Berne le 14 octobre 1890 a été approuvée par la loi du 29 décembre 1891. C'est une règlementation uniforme des transports de marchandises sur les voies ferrées des divers Etats d'Europe qui l'ont ratifiée. Elle a pour but de faciliter les échanges internationaux. Elle tend à atténuer la responsabilité

du transporteur et se trouve par cela même maintes fois en contradiction avec les principes adoptés en France pour les transports par Chemins de Fer.

b) Les Conventions passées avec les administrations de l'Etat.

Ces traités signés par l'Etat et les représentants des grandes Compagnies prévoient un régime spécial pour les transports effectués au compte de ces administrations.

c) Le règlement — approuvé par arrêté ministériel — du 12 novembre 1897 concernant le transport par chemin de fer des matières inflammables, explosibles, vénéneuses et infectes.

Ce règlement, qui comprend cinq titres, prévoit une série de mesures destinées surtout à éviter des accidents.

2° La loi du 27 février 1850 règle les attributions des commissaires de surveillance administrative, appelés aujourd'hui inspecteurs du contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer. Cette loi a été complétée par une série de décrets, dont les principaux sont ceux des 20 juillet 1886, 20 mai 1893, 9 janvier 1900 et 10 janvier 1912. Ces décrets, plus que la loi elle-même, ont organisé le service du contrôle d'ailleurs prévu par le cahier des charges et le décret du 11 novembre 1917.

Le contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer est à la fois technique, commercial et financier.

Le contrôle technique comprend la surveillance des divers grands services d'un réseau de Chemins de Fer. Il est dirigé pour chaque grand réseau par un inspecteur général des Ponts et Chaussées ou des Mines, qui a sous ses ordres des ingénieurs en chef des Ponts et Chaussées chargés de contrôler la voie et la construction, des ingénieurs en chef des Mines chargés du contrôle du matériel et de la traction, enfin des inspecteurs principaux et inspecteurs chargés du contrôle de l'exploitation.

Le contrôle commercial surveille l'étude des tarifs et vérifie la comptabilité des Compagnies. A ce service sont affectés, sous les ordres d'un inspecteur général des Ponts et Chaussées ou des Mines, un contrôleur général de l'exploitation commerciale, un inspecteur principal et des inspecteurs particuliers de l'exploitation commerciale, enfin des contrôleurs comptables.

Au point de vue financier l'État soumet les comptes des Compagnies à l'examen d'une commission spéciale.

Il faut ajouter à cette énumération les contrôleurs du travail chargés de surveiller l'exécution des prescriptions réglementant le travail des agents.

3° En dernier lieu il faut citer les lois du 12 juillet 1865 et du 11 juin 1880 sur les Chemins de Fer d'intérêt local. Elles ne présentent qu'un moindre intérêt et ce serait sortir du cadre de cet ouvrage que de les analyser.

On voit par ce rapide exposé que l'étude de la législation des Chemins de Fer en France est très complexe. Dans l'intérêt d'une exploitation rationnelle on doit souhaiter, comme on le verra plus loin, que cette réglementation soit plus homogène.

Section II. — Les Tarifs.

L'application aux Chemins de Fer des articles 96 à 108 du Code de Commerce paraît devoir entraîner l'assimilation des exploitants aux commerçants ordinaires. Il n'en est pas ainsi cependant: tandis que les véritables commerçants sont, jusqu'à un certain point, maîtres de leurs prix, les entrepreneurs de transports

par voie ferrée ne peuvent modifier leurs prix sans approbation de l'autorité supérieure. En effet, « une des « grosses difficultés de l'industrie des chemins de fer, « c'est qu'elle présente ce caractère singulier d'être la « seule industrie au monde qui n'ait le droit ni de « relever ses prix, ni de refuser ses services (1) ». Cette particularité, qui différencie le Chemin de Fer des autres industries, résulte, ainsi qu'il a été dit, du cahier des charges.

Pour justifier ce régime spécial, on a fait remarquer qu'en France les entreprises de transport par voie ferrée constituaient des monopoles. N'oublions pas qu'au moment où l'on rédigea les cahiers des charges le principe de la libre concurrence avait été rejeté pour faire place à des conceptions opposées. Ce fut l'époque, qui vit naître les grandes Compagnies. Il paraissait équitable d'imposer à ces puissantes sociétés un contrôle rigoureux, puisqu'elles possédaient alors l'unique moyen vraiment pratique de transporter par voie de terre des voyageurs et des marchandises. Il n'en est plus de même actuellement, car depuis 1857, d'autres modes de transport ont apparu. Cependant l'article 42 du cahier des charges n'a pas été modifié. Les grandes Compagnies doivent s''y conformer strictement et ne sont pas libres de dépasser les limites fixées par cet article, même si leur situation financière est compromise par un déficit.

Il y a là une notable différence entre les Compagnies de Chemins de Fer et les autres commerçants. Le public l'ignore souvent et croit au contraire que les grandes Compagnies abusent de leur force au détriment des usagers. Rien n'est plus faux.

---

(1) *L'outillage économique de la France. — Nos Chemins de Fer.* — Conférence de M. Cl. Colson, à l'Ecole libre des Sciences Politiques (9 février 1920), p. 99 et 100.

Ce qui le prouve c'est que jusqu'en 1918 les grandes Compagnies n'ont à peu près jamais perçu les prix fixés par le cahier des charges, sauf pour le transport des chiens et des cercueils en Grande Vitesse et, en Petite Vitesse pour le transport des animaux, des voitures et du matériel roulant. Dans tous les autres cas les prix de transport étaient inférieurs à ceux prévus par l'article 42 du Cahier des Charges.

Cependant les grandes Compagnies auraient pu, en droit strict, percevoir les prix que l'Etat leur avait imposés. Elles ne l'ont pas fait pour divers motifs, dont l'un des principaux est que dans les Compagnies de Chemins de Fer françaises on fixe les prix des transports d'après les prix de revient. Dans le commerce ordinaire au contraire si l'on se préoccupe du prix de revient, cet élément n'influe pas de façon décisive sur la fixation du prix de vente. On tient compte des désirs plus ou moins vifs des clients, on se règle sur la mode, sur le succès de tel ou tel objet, etc... Au contraire les Compagnies de Chemins de Fer ne considèrent pas ces divers facteurs lors de l'établissement des prix de transports. Leur but consiste simplement à éviter le déficit en assurant aux actionnaires un bénéfice suffisant. Les autres commerçants veulent par contre réaliser de gros bénéfices dans un minimum de temps. Ceux-ci comme celles-là se préoccupent donc du rendement de leur entreprise mais avec des points de vue différents caractérisés d'ailleurs par l'importance du bénéfice à obtenir. On voit donc que les grandes Compagnies, qui sont aussi, sans parti-pris aucun, de grandes calomniées, appliquent en matière commerciale des principes dont l'honnêteté est indiscutable, notamment lorsqu'elles basent leurs prix de transports sur les prix de revient.

Le calcul du prix de revient n'est pas toujours chose aisée en raison des multiples éléments qui entrent en

jeu dans l'exploitation d'un réseau de Chemins de Fer. La simple énumération de ces éléments suffit à montrer la complexité du problème, qu'il faut résoudre, chaque fois que l'on veut, dans une Compagnie de Chemins de Fer, calculer le prix de revient. On doit en effet considérer :

1° La rampe moyenne des lignes.

2° Leur fréquentation diurne moyenne.

3° Le tonnage kilométrique brut.

4° Le parcours kilométrique des trains de toute nature.

5° La charge moyenne des trains.

6° Les dépenses totales, y compris les charges du capital.

Au moyen d'une série de formules on parvient à déterminer les éléments précités en tenant compte également du coefficient de retour à vide des vagons.

Quand le prix de revient est calculé, il est alors possible de procéder à la détermination des prix de transport, qui constitueront par la suite ce que l'on nomme les « tarifs » des Chemins de Fer. Mais ces tarifs ne pourront être appliqués que s'ils remplissent les conditions fixées par le cahier des charges. Ces conditions méritent une étude particulière :

Aux termes de l'article 42 du cahier des charges, pour indemniser les Compagnies des travaux et dépenses qu'elles s'engagent à faire et sous la condition expresse qu'elles rempliront exactement leurs obligations, le Gouvernement leur accorde l'autorisation de percevoir, pendant toute la durée de la concession, des droits de péage et des prix de transport.

En principe les droits de péage sont dûs pour l'usage de la voie ferrée et l'amortissement du capital d'établissement, tandis que les prix de transport sont des-

tinés à couvrir les frais divers d'exploitation en assurant à l'entrepreneur un bénéfice équitable. Dans la pratique du reste les droits de péage et les prix de transport se confondent en général. Cette distinction ne subsiste que dans certaines circonstances spéciales. On cite à ce sujet le cas du réseau de l'Etat, qui, avant le rachat de l'Ouest, se trouvait débiteur envers cette Compagnie de sommes représentant les droits de péage dûs pour l'usage de la ligne de Paris-Montparnasse à Chartres par certains trains en provenance ou à destination de la ligne de Chartres à Bordeaux-Etat.

Quoi qu'il en soit, si le Gouvernement a autorisé les Compagnies à percevoir des droits de péage et des prix de transport, il a redouté par ailleurs que des abus naissent de cette autorisation. Cette crainte, qui nous paraît peut-être chimérique aujourd'hui, semblait entièrement justifiée en 1857, car le Chemin de Fer était alors l'unique moyen de transport pratique et rapide.

C'est pourquoi le Gouvernement fixa d'une part le maximum des prix à percevoir et subordonna d'autre part au contrôle de l'administration supérieure la faculté laissée au commissionnaire d'abaisser les prix au-dessous de ce maximum. En outre il spécifia que la perception des taxes devrait se faire indistinctement et sans aucune faveur et que toute modification de tarif serait annoncée un mois d'avance par des affiches.

La première de ces conditions constitue ce que l'on nomme l'homologation ministérielle. Elle est prescrite par l'article 48 du cahier des charges et définie par les articles 63 à 68 du décret du 11 novembre 1917. Un tarif n'est applicable que lorsqu'il a été homologué, c'est-à-dire approuvé par le Ministre des Travaux Publics. Les Compagnies soumettent les tarifs au Ministre, qui les approuve ou les rejette ou encore déclare qu'il ne peut donner son approbation sans que

les propositions subissent telles modifications qu'il indique. Dans ce dernier cas les Compagnies peuvent soit tenir compte des réserves du Ministre, soit retirer purement et simplement leurs propositions.

Quand les Compagnies veulent modifier leurs tarifs, elles adressent leurs propositions non seulement au Ministre, mais encore aux Préfets des départements traversés ainsi qu'au service du contrôle. En outre ces propositions sont publiées dans le *Journal Officiel* et dans un Bulletin adressé à toutes les Chambres de Commerce. Enfin le public est en même temps informé, par des affiches, des changements soumis à l'approbation du Ministre. Cet affichage doit avoir une durée d'un mois avant la date de la perception. Si le Ministre fait des réserves et que les propositions soient modifiées, un nouvel affichage d'un mois serait nécessaire. La décision du Ministre est notifiée aux Compagnies par l'intermédiaire du service du contrôle.

L'homologation ministérielle a une importance considérable, car un tarif homologué fait la loi des parties (voyageurs, expéditeurs, destinataires, compagnies). Il n'y peut jamais être dérogé par une convention particulière; par suite toute erreur, commise dans l'application d'un tarif peut-être corrigée. En effet une telle erreur — qu'elle soit au préjudice ou à l'avantage de la Compagnie intéressée — constitue une infraction aux prescriptions du cahier des charges et à celles du décret du 11 novembre 1917. En commettant une erreur de taxe on applique en quelque sorte un tarif qui n'a pas été homologué, ce qui constitue une contravention au décret du 11 novembre 1917. Cette contravention est punie par l'article 21 de la loi du 15 juillet 1845. Donc, sous peine d'enfreindre cette loi, on doit appliquer à la lettre les tarifs homologués et corriger dès que possible les erreurs qui peuvent être commises lors de cette application.

D'ailleurs, s'il en était autrement, la deuxième condition imposée par le Gouvernement aux Compagnies ne serait pas remplie, car les tarifs seraient appliqués suivant des méthodes différentes, ce qui peu à peu aurait pour effet de supprimer l'égalité dans la perception des taxes prévues par un tarif donné pour des relations identiques. Or, l'article 48 du cahier des charges stipule que « la perception des taxes devra se faire « indistinctement et sans aucune faveur. Tout traité « particulier qui aurait pour effet d'accorder à un ou « plusieurs expéditeurs une réduction sur les tarifs « approuvés demeure formellement interdit. » Par conséquent des marchandises de même poids et de même nature expédiées par la même gare à destination d'une même gare doivent en principe être taxées d'une manière identique.

D'autre part si les Compagnies modifient leurs tarifs, cette modification doit être appliquée à tous les usagers. S'il n'en était pas ainsi, les usagers seraient en droit d'intenter aux Compagnies une action en dommages-intérêts.

En outre l'article 69 du décret du 11 novembre 1917 spécifie que les Compagnies sont tenues d'effectuer sans tour de faveur les transports des marchandises, bestiaux et objets de toute nature qui lui sont confiés. La marchandise remise en gare la première devra par suite être expédiée la première.

L'égalité doit donc régner dans la perception des taxes et l'application des tarifs. L'article 48 du cahier des charges prévoit cependant deux exceptions à la règle de l'égalité: des traités peuvent intervenir entre le Gouvernement et les Compagnies dans l'intérêt des services publics et des réductions peuvent être accordées par les Compagnies aux indigents.

La nécessité de l'homologation et l'égalité dans l'appli-

cation des tarifs ont un complément nécessaire, qui est la publicité des tarifs. C'est la troisième condition imposée par le Gouvernement aux Compagnies et elle se conçoit aisément: elle est en réalité la sanction des deux premières conditions déjà étudiées. Par la publicité les usagers peuvent facilement contrôler l'application des tarifs effectués par les Compagnies et constater que les deux premières conditions imposées par le Gouvernement aux Compagnies ont bien été remplies. Cette publicité est prescrite par le deuxième paragraphe de l'article 48 du cahier des charges ainsi que par les articles 67 et 68 du décret du 11 novembre 1917.

L'homologation, l'égalité et la publicité sont les trois principes, qui régissent en France l'élaboration et l'application des tarifs de transport par voie ferrée. On voit que le pouvoir du Ministre des Travaux Publics en matière de tarifs est considérable, si l'on s'en tient au cahier des charges et aux dispositions du décret du 11 novembre 1917.

Cependant, à maintes reprises, le Gouvernement français essaya, non sans succès d'ailleurs, d'intervenir à propos de tarifs et d'imposer certains prix aux Compagnies. Or, d'après le cahier des charges, le Ministre pouvait seulement imposer aux concessionnaires des tarifs de transit et d'exportation ainsi que des tarifs concernant les céréales. Dans tous les autres cas il appartenait aux concessionnaires de proposer les tarifs.

Le Gouvernement tenta de transformer en règle l'exception prévue au cahier des charges. Il n'avait pas atteint son but quand éclata le conflit de 1914. Pendant la guerre, les divers réseaux étant directement sous son autorité, il en profita pour intervenir nettement à cet égard et pour effectuer une réforme que certains hommes politiques réclamaient depuis longtemps: l'unification des tarifs.

Avant d'être unifiés les tarifs des diverses Compagnies paraissaient extrêmement compliqués en raison même des différences, voire des oppositions, que l'on relevait dans les taxes concernant des objets identiques et des parcours kilométriques égaux, mais déterminées par des services qui n'appartenaient pas au même réseau. Cette constatation causait chez le profane une véhémente indignation.

Toutefois ces différences étaient facilement explicables. Bien plus elles présentaient l'avantage d'être rationnelles. En effet, les grandes Compagnies n'avaient pas les mêmes intérêts commerciaux. Les régions qu'elles exploitaient étaient très différentes au point de vue économique, comme au point de vue géographique. Les courants commerciaux ne s'établissaient pas sur les divers réseaux d'une manière identique. Enfin les prix de revient étaient dissemblables.

Le vulgaire ne comprenait pas ces raisons. Il s'insurgeait volontiers contre une organisation dont il bénéficiait cependant. En effet, les Compagnies avaient établi une série de prix spéciaux, dits «prix fermes», pour faciliter les échanges entre deux régions particulièrement éloignées ou pour rendre plus aisé l'approvisionnement de telle ou telle usine en matières premières.

Les prix fermes furent vivement attaqués comme contraires au principe de l'égalité. D'autre part on prétendait que certaines régions étaient favorisées au détriment de régions voisines parce qu'elles étaient desservies par des réseaux différents dont les tarifs étaient divergents.

Ce grief n'était pas justifié, car depuis longtemps déjà les grandes Compagnies s'étaient mises d'accord pour établir des tarifs communs — d'ailleurs très bien étudiés — qui étaient applicables de bout en bout.

Malgré les avantages incontestables des prix fermes

et en dépit des tarifs communs, le Gouvernement, poussé par certains hommes politiques ennemis des grandes Compagnies, voulut profiter de la guerre pour réaliser son projet d'unification de tarifs. Il est juste de constater qu'il ne trouva pas dans le haut personnel des Compagnies une opposition bien sérieuse à ses vues. Tout au contraire, l'idée de l'unification des tarifs fut bien accueillie dans la majeure partie de ce haut personnel composé principalement de mathématiciens. Or, on sait que les mathématiciens tendent toujours à faire usage dans la vie réelle des méthodes qu'ils appliquent à l'étude des sciences exactes, ce qui est du reste une lourde erreur, car l'analyse mathématique, par exemple, ne peut convenir qu'à des abstractions. Cette tendance, qui prend chez certains la forme d'une véritable manie, les pousse à rechercher en toutes choses des éléments simples. De là ce désir d'unification, qui est un véritable paradoxe dans le domaine des sciences politiques et économiques en général et dans l'organisation complexe des Chemins de Fer en particulier.

Ce fut donc sans répugnance que les grandes Compagnies acceptèrent l'invitation du Gouvernement et, à partir de 1919, mirent en vigueur des tarifs unifiés. Les résultats obtenus furent médiocres ou détestables. A l'heure actuelle les grandes Compagnies ont fait homologuer de nouveaux tarifs spéciaux qui comprennent des chapitres unifiés et d'autres particuliers à certains réseaux. Ceci prouve que l'unification absolue des tarifs a été une erreur. Elle a d'ailleurs soulevé des protestations dans les groupements économiques et notamment dans les Chambres de Commerce.

Malgré cette tentative malheureuse, l'intervention de l'Etat en matière de tarifs n'en subsistait pas moins. Elle fut en quelque sorte consacrée par la Convention

du 28 juin 1921 relative au nouveau régime des Chemins de Fer. En effet l'article 9 de la Convention du 28 juin 1921 stipule que : « A toute époque, le Ministre « pourra, après approbation du Conseil des Ministres, « requérir l'abaissement des tarifs spéciaux dont le « taux lui paraîtrait contraire à l'intérêt national. « Avant d'user de ce droit, le Ministre devra inviter « le ou les réseaux intéressés à soumettre à son homo- « logation des propositions d'abaissement. Faute par « eux de déférer à cette invitation, il provoquera l'avis « du Conseil supérieur. Si le Conseil estime que l'abais- « sement est justifié, il présentera aux lieu et place de « ou des réseaux intéressés des propositions qui seront « soumises à l'homologation ministérielle. Le Ministre « aura le droit, avec l'assentiment du Conseil des « Ministres, de prescrire cet abaissement, même après « avis contraire du Conseil supérieur émis dans une « seconde délibération. »

Il résulte de ce texte que le pouvoir du Ministre en matière de tarifs est très grand puisqu'il peut en somme imposer des modifications parfois onéreuses pour les Compagnies. Le principe de l'intervention ministérielle en matière de tarifs est gros de conséquences. Cependant les grandes Compagnies paraissent avoir accepté assez facilement cette clause insérée dans la Convention du 28 juin 1921. Les sceptiques pourraient en conclure que, lasses d'être l'objet de critiques souvent injustes, elles ont vu d'un bon œil le Ministre des Travaux Publics substituer sa responsabilité à la leur (sans leur enlever toute initiative du reste) en ce qui concerne le prix des transports...

D'ailleurs, si l'article 9 de la Convention précitée paraît envisager une intervention ministérielle peu avantageuse pour les Compagnies, il n'en est pas de même de l'article 17, qui peut entraîner lui aussi des conséquences assez graves :

« Durant les six premières années qui suivront la « mise en vigueur du nouveau régime, les tarifs pour- « ront, s'il y a lieu, être revisés par décision du Ministre « des Travaux Publics rendue sur la proposition du « Conseil supérieur des Chemins de Fer, même au-delà « des maxima prévus par les cahiers des charges, dans « la mesure nécessaire pour rétablir l'équilibre des « recettes, d'une part ; des dépenses (non compris les « parts de primes revenant aux Compagnies et à l'Admi- « nistration des Chemins de Fer de l'Etat) et des « charges d'autre part. »

Ainsi le nouveau régime des Chemins de Fer prévoit l'intervention du Ministre soit pour abaisser soit pour élever les tarifs. Cette dérogation aux principes posés par le cahier des charges et par le décret du 11 novembre 1917 est aussi importante que l'innovation contenue dans les articles 4 et 7 de la Convention du 28 juin 1921. D'après ces articles le Conseil supérieur des Chemins de Fer et le Comité de Direction doivent traiter les questions relatives aux tarifs et à leur application uniforme sur tous les réseaux, et doivent étudier les modifications à y apporter.

Par suite ce n'est plus une Compagnie, mais tous les grands réseaux qui soumettent simultanément des tarifs à l'homologation ministérielle. Cette innovation est d'une part la conséquence de l'unification des tarifs, de l'autre le complément nécessaire du principe de la solidarité financière des grands réseaux posé par la Convention du 28 juin 1921. L'application des prescriptions contenues dans le titre II de cette Convention serait impossible si les tarifs des grands réseaux n'étaient pas unifiés, car il se produirait des inégalités flagrantes qui rendraient injustes ou inexécutables les prélèvements prévus à l'article 15. En outre comment maintenir l'unification des tarifs si chaque réseau

pouvait présenter des modifications de tarifs sans avoir au préalable étudié la question avec les autres grands réseaux et sans avoir recueilli leur adhésion?

Ces nouvelles dispositions ont eu pour effet de modifier sensiblement la procédure adoptée antérieurement par les grandes Compagnies, pour soumettre un tarif à l'homologation ministérielle. A l'heure actuelle, cette procédure comprend cinq phases :

1° Le nouveau tarif ou le tarif à modifier est soumis à l'examen d'une Commission dite « d'examen des tarifs », qui comprend en principe les chefs des services commerciaux des divers grands réseaux.

2° Les conclusions de cette Commission sont adressées aux administrateurs et directeurs des grands réseaux, qui se réunissent en Comité de Direction pour délibérer à ce sujet ;

3° Le projet est adressé ensuite au Comité d'Exploitation Technique et Commerciale des Chemins de Fer (1), qui fait connaître son avis;

4° Conformément à l'article 4 de la Convention du 28 juin 1921, le Conseil supérieur des Chemins de Fer est saisi de la question et donne également son avis.

5° Enfin, le Ministre statue en accordant ou en refusant son homologation ; ou bien encore en indiquant sous quelles conditions il homologuerait le tarif proposé.

On voit que cette procédure est longue et relativement compliquée, ce qui n'aurait d'ailleurs qu'une importance relative si les tarifs étaient peu nombreux. Or, leur nombre est assez grand et, de plus, ils sont fréquement l'objet de modifications. Dans ces conditions il est permi de se demander si la procédure pré-

(1) Comité composé de techniciens et d'usagers et destiné à éclairer le Ministre des Travaux Publics au point de vue commercial sur les mesures à prendre en matière de Chemins de Fer.

citée ne mériterait pas d'être simplifiée. Cette question sera étudiée plus loin. Avant de la traiter il convient de définir les diverses catégories de tarifs, actuellement en vigueur, sur les chemins de fer français.

Tout d'abord il faut remarquer que le cahier des charges (article 2) fixe, ainsi qu'il a été dit, le tarif maximum, dont les limites ne peuvent être dépassées que dans les conditions prévues par l'article 17 de la Convention du 28 juin 1921. Les Compagnies pourraient percevoir ce tarif, mais dans la pratique, leurs prix, sont en général, inférieurs au tarif maximum.

C'est la réduction du tarif maximum qui donne naissance aux tarifs généraux et aux tarifs spéciaux.

Lorsque la réduction est générale, c'est-à-dire quand elle s'applique à tous les usagers indistinctement et que ceux-ci n'ont à se soumettre qu'aux obligations prévues par le cahier des charges, le tarif est dit général. Les Compagnies ont réalisé un accord aux termes duquel elles adoptent une classification uniforme des marchandises en six séries. De même, elles ont adopté une rédaction identique pour les conditions d'application des tarifs généraux. Ces conditions sont de deux sortes : celles relatives à la grande vitesse et celles relatives à la petite vitesse. Les premières concernent non seulement les marchandises voyageant en grande vitesse, mais encore le transport des voyageurs et des bagages.

Il convient de noter que l'une des principales différences entre la grande et la petite vitesse consiste non pas dans la rapidité d'acheminement, mais bien dans le mode de calcul des délais. En grande vitesse les délais sont fonction de l'horaire des trains de voyageurs utilisés d'après l'itinéraire court. En petite vitesse, les délais sont forfaitaires ; 125 ou 200 kilomètres doivent être parcourus par la marchandise en un jour suivant

que les lignes utilisées possèdent un faible ou un fort trafic.

Ces dispositions s'appliquent aux tarifs généraux. Pour les tarifs spéciaux on prévoit, en général, une augmentation du délai de transport.

Qu'est-ce qu'un tarif spécial ? C'est un tarif comportant une diminution de prix, qui n'est accordée qu'à la charge, pour les usagers, qui veulent en profiter, de se soumettre à certaines conditions particulières.

Un tarif spécial est nécessairement inférieur au tarif général. La Compagnie consent une diminution de prix ; en échange ses clients se soumettent à certaines conditions différentes de celles que leur impose le cahier des charges.

En outre, les tarifs spéciaux sont régis par les trois principes suivants :

1° Une Compagnie n'a qu'un tarif général, mais elle peut théoriquement avoir un nombre considérable de tarifs spéciaux ;

2° Il existe toujours un tarif général pour les clients qui ne veulent pas du tarif spécial ;

3° Un tarif spécial n'est appliqué qu'autant que les clients en font la demande.

Les tarifs spéciaux étant relativement nombreux, les Compagnies ont adopté, pour les distinguer, une notation chiffrée qui repose sur les principes suivants :

On a divisé en trois groupes (voyageurs, marchandises en grande vitesse, marchandises en petite vitesse) les éléments des transports par voie ferrée. Dans chaque groupe on a donné un numéro d'ordre à chaque catégorie de transports à effectuer. On a considéré ensuite les divers cas qui pouvaient se présenter au cours d'un transport (transport par une seule Compagnie ou par plusieurs Compagnies, transports à destination de l'étranger, etc.) A chaque cas considéré on a affecté

une série dont les numéros s'appliquent aux diverses catégories dans l'ordre adopté pour chaque groupe.

Ainsi, prenons, pour fixer les idées, le tarif spécial de petite vitesse relatif aux denrées, fruits, légumes, produits de laiterie. On a donné à cette catégorie de marchandises le numéro 3. En trafic intérieur (transport par une seule Compagnie), ce tarif portera le n° 3. Pour un transport intéressant plusieurs Compagnies ayant adopté le même tarif, ce dernier portera le n° 103 parce que la catégorie considérée, porte le n° 3 dans le trafic intérieur. S'il s'agit d'exporter les marchandises précitées au moyen d'un tarif commun entre les chemins de fer français, ce tarif aura le n° 303 et ainsi de suite.

Le tableau suivant permet de saisir à la fois le numérotage établi et la correspondance existant, pour une catégorie donnée, entre les numéros adoptés des diverses séries :

Série 1 à 30 et P. V. 100	Tarifs G. V. 1 à G. V. 8 Voyageurs	Trafic intérieur
	Tarifs G. V. 1 à G. V. 30 Marchandises en Grande Vitesse	
	Tarifs P. V. 1 à P. V. 30 et Tarif P. V. 100 Marchandises en Petite Vitesse	
Série 101 à 129	Tarifs G. V. 101 à G. V. 108 Voyageurs	Trafic commun avec les divers réseaux français
	Tarifs G. V. 101 à G. V. 129 Marchandises en Grande Vitesse	
	Tarifs G. V. 101 à P. V. 129 Marchandises en Petite Vitesse	

Série 201 à 229 (groupes analogues à ceux figurant ci-dessus), pour le trafic international commun, avec les réseaux français d'intérêt général, les réseaux de chemins de fer étrangers, les chemins de fer algériens et les Compagnies de navigation maritime.

Série 301 à 329 (groupes analogues à ceux figurant ci-dessus), pour le trafic d'importation ou de transit commun avec les divers réseaux français.

Série 401 à 429 (groupes analogues à ceux figurant ci-dessus), pour le trafic international d'exportation

ou de transit commun avec les réseaux français d'intérêt général, les réseaux de chemins de fer étrangers et les Compagnies de navigation maritime.

Les tarifs spéciaux unifiés adoptés par les grandes Compagnies portent deux numéros empruntés aux deux premières séries. Exemple : tarif spécial intérieur G. V. n° 8 et commun G. V. n° 108 (voyageurs), le tarif G. V. 1/101, le tarif P. V. 14/114, etc..

D'après ce qui précède on comprend que la désignation des tarifs spéciaux unifiés au moyen de deux numéros est justifiée puisque ces tarifs sont applicables en trafic intérieur comme en trafic commun avec les grands réseaux français. Cette notation, qui paraît étrange aux profanes, est cependant la conséquence logique des principes indiqués plus haut. Ceux-ci sont d'ailleurs généralement peu connus du public, lequel ignore, en matière de tarifs, des détails qui ont leur importance. Les clients des Compagnies ont une « connaissance vulgaire » (au sens philosophique du mot) des tarifs généraux et des tarifs spéciaux, mais le plus grand nombre serait fort étonné si d'aventure quelqu'un faisait remarquer que la classification des tarifs ne s'arrête pas là.

En effet, la distinction, que l'on fait entre les tarifs généraux et les tarifs spéciaux, a pour base les conditions d'application. Si on prend au contraire pour base les distances à parcourir, on rencontrera deux catégories fondamentales de tarifs : les tarifs proportionnels et les tarifs différentiels.

Un tarif est dit proportionnel quand la base kilométrique ou la taxe correspondant à chaque kilomètre parcouru est uniforme quelle que soit la distance. Un tarif est différentiel, quand le prix à payer par kilomètre est différent et décroît à mesure que la distance s'accroît. Il en résulte que dans ce cas une taxe de

transport croît toujours avec la distance, mais croît cependant moins rapidement qu'elle.

D'autre part, on peut considérer soit les raisons de politique générale, qui ont guidé les auteurs de tel ou tel tarif, soit les motifs particuliers, comme la concurrence, qui ont déterminé certains abaissements de prix. On trouve ainsi d'autres catégories de tarifs, dont les principales sont les tarifs de transit, les tarifs d'exportation, les tarifs saisonniers. les tarifs d'abonnement et enfin les prix fermes.

Les tarifs de transit ont été réglementés par le décret du 26 avril 1862. Leur but est d'attirer sur les voies ferrées françaises des transports susceptibles d'emprunter exclusivement des voies étrangères. Ils doivent, aux termes du décret précité, présenter, pour chaque espèce de marchandises, un chiffre total unique par tonne, de la frontière d'entrée à la frontière de sortie, ce chiffre devant être le même pour tous les ports de mer appartenant au même réseau et situés sur le même littoral.

Les tarifs d'exportation sont destinés à développer notre commerce extérieur. Ils ont été réglementés également par le décret du 26 avril 1862. On les applique directement pour les envois pénétrant à l'étranger par une frontière terrestre. S'il y a emprunt de la voie maritime, on les applique soit directement, soit par voie de détaxe après justification de l'exportation au moyen du connaissement.

Les tarifs saisonniers ont été créés pour faciliter, par une réduction des prix du tarif ordinaire, le transport de certaines marchandises pendant une période déterminée.

Les tarifs d'abonnement supprimés par le décret du 25 janvier 1860, ne présentent plus qu'un intérêt rétrospectif. Néanmoins, ils demeurent dignes d'une

étude attentive, parce que leur but était nettement commercial, et il est permis de regretter leur disparition qui se produisit à la suite d'une interprétation un peu trop stricte de l'article 48 du cahier des charges. Ces tarifs, plus réduits que ceux en vigueur, étaient accordés à tout expéditeur qui prenait pour une année au moins l'engagement de remettre exclusivement et directement ou de faire remettre à la Compagnie la totalité de ses transports.

A l'heure actuelle on trouve cependant une application des principes qui ont présidé à l'établissement des tarifs d'abonnement, mais sous une forme très différente il est vrai, dans les tarifs relatifs aux cartes d'abonnement délivrés aux voyageurs.

Les prix fermes, qui ont un caractère nettement commercial eux aussi, ne sont applicables que pour un parcours déterminé et pour une catégorie donné de marchandises. Ils sont établis soit pour vaincre une concurrence, soit pour faciliter des échanges par un abaissement appréciable des prix de transport.

Tels sont les divers modes de classification que l'on peut adopter pour les tarifs. On voit que ceux-ci peuvent être considérés sous des aspects très différents. Avant de terminer ce bref aperçu des méthodes adoptées en France, pour déterminer les prix de transport, il convient de remarquer que depuis l'année 1923, le réseau d'Alsace et de Lorraine adopte les tarifs spéciaux unifiés appliqués sur les grands réseaux français. Cette adoption s'est effectuée après de nombreuses hésitations. Il en est résulté que le réseau d'Alsace et de Lorraine qui diffère des autres grands réseaux au point de vue technique a eu un régime également particulier au point de vue commercial.

Le régime des prix de transport sur les grands réseaux français est actuellement provisoire. En

effet, depuis l'année 1918, il a été reconnu que les prix fixés par l'article 42 du cahier des charges ne suffiraient plus à couvrir les dépenses des exploitants. On a espéré que cette situation ne serait que passagère et au lieu de modifier par une loi l'article 42 du cahier des charges, on préféra appliquer aux prix de transport une majoration qualifiée de temporaire. Les évènements prouvèrent que cette majoration avait un caractère permanent. Aussi l'article 17 de la Convention du 28 juin 1921 prévoit-il que le tarif maximum peut-être dépassé dans les limites de 180 °/° pour les marchandises et de 100 °/° pour les voyageurs sans qu'une loi soit nécessaire pour cela (au moins jusqu'en janvier 1926).

Les majorations actuellement perçues ont été appliquées en deux étapes successives: Par application de la loi du 31 mars 1918, le Ministre des Travaux Publics a homologué un premier relèvement général de 25 °/° des prix de transport. Par application de la loi du 14 février 1920, le Ministre des Travaux Publics a homologué un nouveau relèvement général s'ajoutant à la majoration de 25 °/° sans porter sur cette dernière. Ces deux majorations combinées augmentent les prix de transport dans les proportions suivantes:

1re classe	80 °/°
2e classe	75 °/°
3e classe	70 °/°
Places de luxe	80 °/°
Bagages et chiens	140 °/°
Finances et valeurs	140 °/°
Transports de Grande et de Petite Vitesse	140 °/°

Toutefois les billets des militaires et des marins voyageant isolément ne sont pas soumis à la majoration de 25 °/°.

Enfin il est un autre élément qui augmente les prix de transport sans se confondre avec la majoration précitée : c'est l'impôt. Avant 1871, par application des lois des 2 juillet 1838 et 14 juillet 1855, les transports en grande vitesse des voyageurs et des marchandises étaient frappés d'un impôt de 12 °/°. La loi de finances du 16 septembre 1871 créa une taxe additionnelle de 10 °/° qui s'ajoutait à l'impôt précédemment perçu. Cette taxe additionnelle fut supprimée par la loi de finances du 26 janvier 1892. Par contre la loi du 29 juin 1918 établit de nouveaux impôts dits « impôts de guerre », qui subsistent encore aujourd'hui, mais dont le taux a été modifié par la loi du 12 avril 1922.

Le taux de cet impôt est de 31,25 °/° sur les titres de transport concernant les voyageurs, les finances, les chiens et les bagages. Cet impôt se substitua à celui prévu par les lois des 2 juillet 1838 et 14 juillet 1855. En outre son taux est de 62,50 °/° sur les suppléments payés pour les places de luxe, de 12 °/° sur les cartes d'abonnement d'ouvriers et d'employés, de 12,50 °/° sur les prix de transport en grande et petite vitesse, de 6,25 °/° sur les prix de transport des denrées en grande vitesse et des marchandises figurant aux 5e et 6e séries du tarif général de Petite Vitesse.

L'impôt est calculé sur les taxes résultant des tarifs homologués, il ne porte sur aucune des majorations temporaires sauf pour les cartes d'abonnement d'ouvriers et d'employés qui restent frappées de l'impôt de 12 °/° calculé sur les prix du tarif spécial majorés de 25 °/°.

On voit sans peine que ces impôts sont assez lourds et augmentent notablement les prix de transport. Il convient de remarquer à ce sujet que les prix de transport actuels, si l'on en défalque l'impôt, n'ont pas subi une augmentation comparable à celle que l'on peut

relever dans les autres branches du commerce et de l'industrie. Si l'impôt n'existait pas, on constaterait que les prix de transport sont relativement peu élevés. Le public, qui ne songe pas à l'impôt, proteste contre la majoration des prix de transport au lieu de demander au pouvoir législatif de diminuer, sinon d'abolir les impôts sur les transports par voie ferrée. Cette mesure aurait sans nul doute de très heureux effets sur le commerce et l'industrie en facilitant les échanges, ce qui permettrait à l'État de regagner, grâce à l'essor commercial et industriel, qui se produirait alors, ce que cette diminution de recettes lui aurait fait perdre. N'oublions pas que l'impôt actuel a eu sur les transports un effet vraiment néfaste. Or il semble que l'État aurait intérêt à faciliter les échanges. Malheureusement ces considérations ont peu de poids quand, dans un pays, la préparation du budget se réduit en somme à rechercher coûte que coûte un équilibre financier d'ailleurs théorique...

Section III. — L'ossature des grands réseaux français.

L'histoire des Chemins de Fer français de 1823 à nos jours permet de comprendre les motifs de la configuration, que présentent actuellement les grands réseaux français. Ces motifs ne sont pas seulement historiques, car les limites de nos grands réseaux coïncident parfois avec des limites naturelles, c'est-à-dire géographiques, mais il n'en est pas moins vrai que des raisons d'ordre historique expliquent souvent des particularités, qui paraissent peu logiques à première vue. Dans son ensemble d'ailleurs le réseau français, sans réaliser la

perfection, — ce qui est impossible, — ne saurait être classé parmi les plus mal constitués. Il possède, en effet, des lignes excellentes. On peut toutefois reprocher au Gouvernement (l'exécution du « Grand Programme » en est la preuve) d'avoir favorisé la construction de lignes inutiles ou improductives. Pendant que les grandes Compagnies dépensaient des sommes considérables pour construire des lignes secondaires, elles ne pouvaient améliorer en même temps l'outillage des grandes artères.

Il y eu à cet égard une différence fondamentale entre les méthodes adoptées en France et celles qui furent appliquées en Angleterre.

« En Angleterre, on néglige les lignes secondaires; « en France on a toujours pensé que les mailles du « réseau ferré devaient être assez étroites pour porter « dans toutes les parties du pays les bienfaits du « trafic... En Angleterre, des lignes concurrentes se « fondent en grands réseaux, après avoir développé « leur productivité dans la lutte même causée par la « concurrence et avoir abaissé les tarifs dans l'intérêt « de la généralité. Ces fusions, auxquelles le Gouver- « nement reste étranger, sont faites dans l'intérêt « exclusif des Compagnies, qui portent ensuite tous « leurs efforts sur l'amélioration des lignes principales. « En France, au contraire, les fusions sont combinées « et exécutées par l'Etat, qui abolit ainsi ou, du moins, « ne laisse pas naître de concurrences funestes ou inu- « tiles, et qui force ainsi les Compagnies fusionnées « à construire, aux dépens de leurs lignes productives, « de nouvelles lignes réclamées par le pays, quoique « ne devant pas couvrir leurs frais.

« Le personnel, qui dirige en France la construction « des Chemins de Fer est bien différent du personnel « anglais. En France, les voies ferrées sont établies

« par un corps d'ingénieurs qui, sortis de l'Ecole Poly-
« technique, ont reçu une éducation sévère et très
« disciplinée. Le Parlement anglais a compté et compte
« encore de grands techniciens; en France des ingé-
« nieurs ont fort souvent tenu les rênes du Gouver-
« nement, tels MM. Sadi-Carnot et de Freycinet,
« anciens élèves de l'Ecole Polytechnique. Mais il ne
« faut pas se dissimuler que l'esprit routinier de cette
« grande école a marqué souvent son empreinte sur les
« Chemins de Fer français (1). »

Par ce qui précède on voit que, dans notre pays, la construction de nouvelles lignes a bien souvent été décidée (notamment à l'époque du «Grand Programme») sans que l'on se soit préoccupé aucunement de leur exploitation. En construisant des voies ferrées, le Gouvernement poursuivait à coup sûr un but social, mais il poursuivait aussi, dans bien des cas, un but strictement électoral. D'autre part, on peut reprocher aux constructeurs de notre réseau ferré d'avoir parfois négligé le point de vue économique et de lui avoir substitué un point de vue politique ou scientifique. Fréquemment, en effet, ces constructeurs étaient, avant tout, des géomètres, qui, par habitude d'école, traitaient cette question essentiellement pratique, comme ils l'eussent fait pour de pures abstractions.

Il en résulta un réseau dont le plan général dénotait l'esprit géométrique autant que centralisateur de ceux qui l'avaient conçu. Sans doute Paris est une ville bien desservie, mais en est-il de même des autres cités commerçantes et industrielles de France? On voit aisément que les provinces ont été moins bien traitées que

---

(1) Richard von KAUFMANN, *Die Eisenbahnpolitik Frankreichs.* Traduction Hamon, chapitre XX, p. 883.

la capitale et que nos grandes villes provinciales ont sous ce rapport beaucoup à envier aux villes étrangères analogues. Le Creusot n'est pas un nœud de voies ferrées, comme Essen, et Newcastle est à cet égard plus favorisé que Saint-Etienne. De même comment aller de Marseille à Nantes par un itinéraire direct, court et vraiment pratique? Ces questions, qui touchaient de près l'exploitation des voies ferrées, n'ont jamais préoccupé les auteurs du « Grand Programme ». Ceux-ci ne se souciaient nullement de relier Lyon et Bordeaux par une ligne bien construite et bien outillée, mais par contre ils prévoyaient des voies ferrées reliant directement, sans nécessité impérieuse d'ailleurs, deux localités déjà desservies. On a ainsi prévu des lignes vraiment ruineuses comme Dôle-Poligny, Beaune-St-Loup de la Salle, Castéra-Verduzan à Auch (1), Dax à Mont-de-Marsan, Hautefort à Gourdon, etc... Il est certain que, si les auteurs du « Grand Programme » avaient été des gens pratiques, ils auraient d'abord fait construire des lignes à grand rendement et notamment des transversales reliant entre elles les grandes villes des provinces.

Il n'en a pas été ainsi. Par suite, si nous possédons des grandes lignes excellentes (dont la plupart sont du reste antérieures au « Grand Programme») nous avons aussi une quantité notable de petites lignes improductives et nos réseaux ont peu de grandes lignes transversales bien outillées.

Néanmoins, si dans son ensemble notre réseau national est assez bien constitué (en ce sens que ses mailles sont relativement serrées), au point de vue de

(1) Cette ligne doit être, en effet, prolongée jusqu'à sa rencontre avec la ligne Port St-Marie à Riscle.

l'exploitation par contre on peut dire, sans exagération aucune, qu'il est mal conçu, car les lignes secondaires sont fort nombreuses et elles absorbent les bénéfices des lignes principales. Tel est le défaut capital du réseau français. Il est certes formé de lignes nombreuses, mais il y a trop de lignes sans intérêt au point de vue commercial. En outre les lignes principales, construites pour la plupart dans le but de relier Paris à d'autres villes, donneraient au réseau français l'aspect d'un organisme centralisé à outrance, s'il n'était pas divisé en sept parties inégales constituant ce que l'on appelle grand réseau..

Dans l'ordre alphabétique les grands réseaux sont:

Le Réseau d'Alsace et de Lorraine (A. L.)

Le Réseau de l'Est.

Le Réseau de l'Etat.

Le Réseau du Midi.

Le Réseau du Nord.

Le Réseau de Paris à Lyon et à la Méditerranée (P.-L.-M.).

Le Réseau de Paris à Orléans (P.-O.).

Les Grands Réseaux sont exploités par les Grandes Compagnies, sauf ceux de l'Etat et d'Alsace et de Lorraine. En général chaque réseau correspond au point de vue des transports à une région économique. Cette loi est fausse toutefois en ce qui concerne les Réseaux de l'Alsace et de la Lorraine, de l'Etat eu du Midi.

Les Chemins de Fer d'Alsace et de Lorraine, qui exploitent aussi quelques lignes du territoire de la Sarre et, — à titre provisoire — le réseau luxembourgeois de Guillaume-Luxembourg, ont été constitués en 1919. Le réseau d'Alsace et de Lorraine est composé des lignes étrangères précitées et des lignes existant dans les deux provinces libérées. Au point de vue de l'exploitation, il

a d'étroits rapports avec le réseau de l'Est et du P.L.M

Les lignes concédées à la Compagnie de l'Est forment un groupe homogène. Outre une partie de l'Ile de France, le réseau de l'Est dessert la Champagne et la Lorraine (sauf la partie de cette dernière province qui fut annexée en 1871). Il possède également quelques lignes en Alsace, en Franche-Comté et en Bourgogne. Ces diverses régions, dont les richesses industrielles sont considérables, présentent un réel intérêt commercial.

Le Réseau de l'Etat, dont nous avons étudié l'histoire n'a pas d'unité géographique. Certaines lignes sont enclavées dans le Réseau de Paris à Orléans, dont l'une des grandes artères coupe le Réseau de l'Etat en deux tronçons. Les provinces desservies par les Chemins de Fer de l'Etat sont la Normandie, la Bretagne, l'Orléanais (en partie), le Maine (en partie), le Poitou, l'Aunis, la Saintonge ainsi qu'une faible portion de la Guyenne et de l'Angoumois. Elles n'offrent pas des particularités intéressantes au point de vue commercial et ont peu d'industrie dans leur ensemble. Sans êtres pauvres, elles ne sont pas non plus extrêmement favorisées.

Le Réseau du Midi, — comme d'ailleurs les Chemins de Fer d'Alsace et de Lorraine, — n'a aucun point de contact avec Paris. Ses lignes s'étendent sur les provinces de Guyenne, de Gascogne, de Béarn, du Roussillon et sur une partie du Languedoc et de l'Auvergne. Dans ces régions, les courants du trafic sont orientés vers les réseaux du P.-L.-M. et du P.-O. Les échanges sont moins importants entre les réseaux de l'Etat et du Midi. Les provinces desservies par ce dernier sont agricoles et commerçantes, sinon industrielles.

Le réseau exploité par la Compagnie du Nord est le plus petit comme étendue, mais ses recettes sont considérables, en dépit des dommages causés par la guerre et l'invasion aux régions desservies. Celles-ci compren-

nent une partie de l'Ile de France et de la Normandie, la Picardie, les Flandres et l'Artois. La Compagnie du Nord possède également des lignes sur le territoire belge. Ce réseau dessert des régions très industrielles, qui sont également commerçantes et agricoles.

La Compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée exploite un réseau légèrement plus étendu que le réseau de l'Etat, mais beaucoup plus homogène. Elle dessert une partie du Centre et de l'Est de la France et tout le Sud-Est. Les provinces traversées par les lignes de ce réseau sont l'Ile de France (en partie), l'Orléanais (en partie), le Lyonnais, le Forez, l'Auvergne, le Languedoc (en partie), la Savoie, le Dauphiné, le Comtat Venaissin, la Provence et le Comté de Nice. Les régions desservies sont, pour la plupart, favorisées par la nature. Néanmoins ce grand réseau a de nombreuses lignes improductives en raison de la pauvreté de certaines provinces, comme le haut Languedoc par exemple.

La Compagnie de Paris à Orléans possède en réalité deux réseaux : l'un très homogène s'étend sur le Berry, le Limousin, la Marche, une partie du Poitou, de l'Angoumois, de la Guyenne et du Languedoc. L'autre se compose de voies ferrées qui traversent le réseau de l'Etat et qui desservent l'Orléanais et la Touraine (en partie) ainsi que des portions de l'Anjou et de la Bretagne. Si certaines lignes de ce réseau sont très productives, par contre, plus encore que le réseau P.-L.-M., le réseau P. O. exploite des lignes desservant des régions sans commerce ni industrie.

Il convient de compléter ce rapide exposé par quelques détails relatifs à l'organisation des Ceintures de Paris et des Chemins de Fer de l'Afrique du Nord, qui ont de grandes analogies avec les réseaux français.

Le Chemin de Fer de Ceinture de Paris, — appelé aussi Petite Ceinture, — a été concédé par le décret du

10 décembre 1851 aux Compagnies du Nord, de l'Est, de l'Ouest, du P. O. et du P.-L.-M. Ce Chemin de Fer est administré par un syndicat constitué par les représentants des Compagnies concessionnaires. L'administration est confiée à dix personnes désignées par les Conseils d'Administration des cinq Compagnies précitées, à raison de deux administrateurs par Compagnie. (1)

La loi du 4 août 1875 a déclaré d'utilité publique l'établissement d'un Chemin de Fer de grande ceinture autour du département de la Seine et en a concédé l'exploitation à un syndicat formé par les Compagnies du Nord, de l'Est, du P. O. et du P.-L.-M. Ce syndicat est administré par huit personnes désignées par les Conseils d'Administration des quatre Compagnies précitées parmi les membres de ces Conseils et à raison de deux administrateurs par Compagnie. Aux termes de l'article 7 de la Convention du 28 juin 1921 les conditions générales d'exploitation des Chemins de Fer des deux Ceintures sont étudiées par le Comité de Direction.

Les Chemins de Fer de l'Afrique du Nord comprennent les réseaux algériens, marocains et tunisiens.

D'après la Convention du 1er juillet 1921 le réseau algérien est exploité en partie par la Compagnie des Chemins de Fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée, en partie par l'Administration des Chemins de Fer algériens de l'Etat. La Compagnie P.-L.-M. exploite la ligne d'Alger à Oran et celles qui faisaient antérieurement partie du réseau de l'Ouest-Algérien. Les autres lignes sont exploitées par l'Administration des Chemins de Fer algériens de l'Etat.

Le Maroc ne possédait récemment encore que des

(1) L'Administration des Chemins de Fer de l'Etat a remplacé la Compagnie de l'Ouest depuis le rachat de celle-ci.

Chemins de Fer militaires à voie étroite établis à titre provisoire. Toutefois les Conventions des 29 juin 1920 et 28 novembre 1921, passées avec le Gouvernement chérifien, ont concédé les lignes définitives à la Compagnie des Chemins de Fer du Maroc. Cette Compagnie est constituée en réalité par un syndicat comprenant la Compagnie Générale du Maroc, la Compagnie P.-L.-M., la Compagnie de Paris à Orléans et la Compagnie Marocaine. Au mois d'avril 1923, la Compagnie des Chemins de Fer du Maroc a livré à l'exploitation la ligne Rabat-Fez.

En Tunisie, la majeure partie du réseau est concédée à la Compagnie des Chemins de Fer de Bône à Guelma. Quelques lignes sont exploitées par la Compagnie des Phosphates et du Chemin de Fer de Gafsa.

Tels sont les divers grands réseaux constitués en France et dans l'Afrique du Nord et exploités soit par des Compagnies, soit par l'Etat.

Les Compagnies de Chemins de Fer sont des sociétés anonymes régies par la loi du 24 juillet 1867 et soumises aux règles du droit commercial. Elles sont dirigées par un Conseil d'Administration, qui élit un président et des vice-présidents. Le président est en réalité le chef de la société concessionnaire. Sans doute il est contrôlé par le Conseil d'Administration, mais dans la pratique le président dirige effectivement la Compagnie sans être l'objet d'un contrôle très rigoureux. Les présidents de nos grandes Compagnies de Chemins de Fer sont en général des personnalités dont le nom fait autorité en matière de commerce, d'industrie ou de finances. Contrairement à ce qui existe dans la plupart des Compagnies anglaises et américaines, les Conseils d'Administration de nos grandes Compagnies confient en général à un directeur le soin de surveiller et de contrôler tous les services techniques et commerciaux.

Les Conseils se réservent les questions de « politique générale » de la Compagnie et l'examen de la situation financière. Toutefois la Compagnie du Nord n'a pas de directeur. Ce rôle est tenu par quelques administrateurs qui constituent un Comité de Direction.

Les membres des Conseils d'Administration sont élus par l'assemblée générale des actionnaires conformément aux statuts des diverses Compagnies. Le nombre des administrateurs est de vingt environ. Les statuts exigent d'eux qu'ils possèdent un nombre minimum d'actions. Leurs services sont rémunérés par des jetons de présence qui ne représentent pas une somme très élevée. Pour faire partie de l'assemblée des actionnaires il faut également posséder un nombre minimum d'actions.

Le réseau de l'Etat a bien entendu une organisation toute différente, qui est prévue par les articles 41 à 70 de la loi de finances du 13 juillet 1911 et par le décret du 10 décembre 1895.

Au point de vue financier, le réseau de l'Etat constitue une personne morale distincte, au moins théoriquement, de l'Etat lui-même. Le réseau de l'Etat possède son budget propre, qui figure dans les lois de finances comme un budget annexe au budget de l'Etat. Pour couvrir les frais de premier établissement ou de construction de matériel, le réseau de l'Etat émet des obligations analogues à celles des grandes Compagnies.

Au point de vue administratif « on a mis à la tête « du réseau un directeur et deux administrateurs à la « discrétion du ministre; et on a placé auprès d'eux « un « conseil du réseau » qu'on a pris soin de rendre « absolument impuissant pour être sûr qu'il serait « inoffensif. Ce conseil fantôme, entièrement choisi par « le Gouvernement, comprend vingt et un membres « nommés par décret sur la proposition du Ministre « des Travaux Publics. Quatre agents du réseau doi-

« vent y représenter le personnel ; ceux-ci sont pris « obligatoirement parmi les « délégués élus aux divers « comités ou commissions du réseau ». Sept membres « seulement représentent les Chambres de Commerce « et les Associations agricoles. Tous les autres sont « des fonctionnaires (1). »

Le décret du 10 décembre 1895 prouve d'une manière péremptoire que le directeur et les agents supérieurs du réseau de l'État dépendent étroitement du Ministre des Travaux Publics :

« L'Administration des Chemins de Fer de l'État « est confiée à un directeur, relevant directement du « Ministre des Travaux Publics, nommé par décret et « investi de la plupart des pouvoirs attribués au Conseil « d'Administration par les décrets et arrêtés antérieurs. « Le Directeur a sous ses ordres le personnel de tous « les services. Les ingénieurs, inspecteurs et sous-ins- « pecteurs, les chefs de section et de dépôt et tous les « employés supérieurs, y compris les chefs de bureau « des services sédentaires de la direction et de l'exploi- « tation, sont nommés, promus aux différentes classes « de leur grade ou révoqués par le Ministre des Tra- « vaux Publics, sur la proposition du Directeur : Le « Directeur statue sur la nomination, l'avancement ou « la révocation de tous les autres agents ainsi que sur « toutes les mutations de personnel sans distinction. »

On voit immédiatement que ce système présente le grave inconvénient de soumettre les agents supérieurs à l'action du ministre, c'est-à-dire aux influences politiques. En outre la gestion du réseau n'est contrôlée pratiquement par aucun organisme analogue au Conseil d'Administration des Compagnies. Enfin le Directeur

---

(1) H. Berthélemy. — *Traité Élémentaire de Droit Administratif*, livre II, titre II, chapitre premier, p. 741 et 742.

étant en contact permanent avec le Ministre, dont il dépend, on peut prévoir (l'expérience l'a d'ailleurs démontré), que les directeurs se succèderont à la tête du réseau comme les ministres à la tête du département des Travaux Publics. Ce dernier inconvénient a des conséquences d'autant plus considérables que le directeur du réseau de l'Etat a un pouvoir beaucoup plus absolu que celui d'un directeur de grande Compagnie.

Il y a donc une différence notable entre les grandes Compagnies et le réseau de l'Etat en ce qui concerne l'organisation de la direction. Par contre tous les grands réseaux possèdent des services principaux à peu près identiques.

Le fonctionnement d'un grand réseau est une chose très compliquée. Il faut, en effet, qu'une foule de conditions soient obtenues pour que les milliers de trains qui circulent chaque jour sur les voies ferrées puissent « réaliser » l'horaire prévu et assurer, normalement, les transports commerciaux. De là, les divers services d'une grande Compagnie, services qu'on peut comparer aux diverses « armes » d'une armée. Ils sont d'ailleurs au nombre de six : direction, exploitation, matériel, traction, voie et construction.

Le service de la direction comprend tous les organes de l'administration centrale. Il est immédiatement sous les ordres du directeur (1), qui est assisté d'un ou de plusieurs sous-directeurs et parfois d'un ingénieur en chef adjoint à la direction. Ce service, dont l'importance est considérable se subdivise en une série de branches, dont le nombre est variable suivant les réseaux. En général, ces branches comprennent le secré-

(1) Il y a exception pour la Compagnie du Nord, qui possède un Comité de Direction.

tariat de la direction, le secrétariat de la Compagnie, le service des Titres (qui fait dans certaines Compagnies partie du secrétariat de la Compagnie), le service de la Comptabilité générale et des Finances, le Contentieux, le service Médical, enfin (sur certains réseaux) le service d'Architecture.

Le service de l'Exploitation s'occupe de toutes les questions commerciales et techniques relatives à la marche des trains, à la perception des taxes, aux tarifs ainsi qu'au transport des voyageurs et des marchandises. Il se subdivise en deux branches principales : le mouvement, où l'on traite toutes les questions concernant les horaires et les transports divers, et le trafic qui traite toutes les affaires commerciales et litigieuses.

Ces deux branches sont parfois séparées par des cloisons étanches, ce qui est ridicule. Leurs rapports sont cependant étroits, puisqu'en définitive, le mouvement n'existe qu'en fonction du trafic. Le service de l'Exploitation comprend un service central et des circonscriptions régionales à la tête desquelles on place un inspecteur principal assisté d'un ou de plusieurs adjoints et secondé (sur certains réseaux) par un inspecteur chargé du service des Trains pour le mouvement et par un inspecteur chargé du service commercial pour le trafic. En outre, des inspecteurs divisionnaires et des inspecteurs gérent des subdivisions de chaque circonscription régionale et veillent à la bonne exécution du service,

Le service du Matériel s'occupe du matériel roulant (machines, voitures et vagons) et (sur certains réseaux) des approvisionnements et de l'économat. Il comprend un service central et des circonscriptions régionales.

Le service de la Traction a dans ses attributions le contrôle et la surveillance du personnel affecté à la conduite des machines ou automotrices ainsi que des dépôts

de machines, les menues réparations à effectuer à ces machines ou automotrices, la visite et le graissage des trains, la direction et la surveillance des magasins de combustibles. Il comprend aussi un service central et des circonscriptions régionales.

La plupart des réseaux étrangers et tous les réseaux français ont assuré une liaison parfaite entre ces deux derniers services, dont les attributions sont connexes, au moyen d'un service central spécial dit « du Matériel et de la Traction ». Les circonscriptions régionales de chacun des deux services sont placées sous les ordres d'un ingénieur assisté d'adjoints et secondé par des sous-ingénieurs, chefs d'ateliers pour le service du Matériel ou par des chefs de dépôts pour le service de la Traction.

Ce service de la Voie a pour objet l'entretien de la voie et des bâtiments ainsi que les installations nouvelles à effectuer sur les lignes déjà existantes. Il comprend un service central et des services régionaux répartis en arrondissements. A la tête de chaque arrondissement est placé un ingénieur secondé par un ou plusieurs adjoints, par des sous-ingénieurs et des chefs de section ou de district. Le service de la Voie, peu connu du public, a une importance considérable, car l'entretien des voies, appareils de voie et bâtiments est chose minutieuse et exige un soin constant. Un profane peut aisément le comprendre en réfléchissant un instant aux conditions dans lesquelles sont établies les voies ferrées Celles-ci supposent en général de nombreux ouvrages d'art (tunnels, ponts, viaducs, remblais, etc.). Or, l'entretien de ces ouvrages est indispensable autant que malaisé. Cet entretien suppose une surveillance incessante ; d'où l'importance de ce service.

Enfin certains réseaux non encore achevés ont un service de la Construction, qui s'occupe des études et

de la construction des lignes. Ce service a également une très grande importance, car l'exploitation d'une ligne est d'autant plus facile que cette ligne est mieux construite. Ce service de la Construction se subdivise en un service central et des services régionaux placés sous les ordres d'ingénieurs en chef assistés d'ingénieurs et de chefs de section.

Ce bref aperçu permet de saisir l'organisation administrative des chemins de fer français, mais il convient de préciser et d'indiquer les grandes divisions de chaque réseau pour mieux comprendre leur organisation respective.

Le Syndicat des deux Ceintures exploite des lignes d'une longueur totale de 160 kilomètres. L'administration est confiée à quatre services principaux: la Direction, l'Exploitation, le Matériel et Traction et le service de la Voie.

La Direction comprend :

Le Service Central;

La Comptabilité générale ;

Le Secrétariat du Syndicat;

Le Service Médical.

L'Exploitation se divise en : Bureaux Centraux, Bureau Militaire et des Horaires, Services Electriques, Services Commerciaux et Contrôle des Recettes.

Il y a, en outre, un arrondissement de la Petite Ceinture et un arrondissement de la Grande Ceinture.

Le Matériel et la Traction possèdent un bureau central et leurs services sont répartis entre les dépôts de La Chapelle et de Saint-Cyr.

Le Service de la Voie a une section chargé des magasins et approvisionnements et des sections locales correspondant à la Grande et à la Petite Ceinture.

La Compagnie de l'Est exploite des lignes dont la

longueur totale est de 5.027 kilomètres (1). L'administration comprend cinq services : la Direction, l'Exploitation, le Matériel, la Traction, le Service de la Voie et des Travaux.

La Direction se divise en :
Secrétariat général de la Compagnie ;
Comptabilité générale, Finances et Titres ;
Contentieux ;
Service de l'Imprimerie et des Approvisionnements administratifs ;
Service Médical.

L'Exploitation comprend :
Un Service central, divisé en six sections : Service général, Mouvement, Services techniques, Service commercial, Service des réclamations, Contrôle.
Sept régions dont les chefs-lieux sont : Paris, Troyes, Nancy, Reims, Vesoul, Charleville et Châlons-sur-Marne.

Le Matériel et la Traction ont un service central commun, divisé en sept sections : Service médical, proprement dit, Comptabilité, Etudes, Combustibles, Approvisionnements et Magasins généraux de Noisy-le-Sec, Epernay, Mohon et Romilly, Réception et Atelier des essais mécaniques, Laboratoire.
Le Service du Matériel roulant comprend :
1° Un Service central ;
2° Les ateliers de Noisy-le-Sec, Epernay, Mohon et Romilly ;
3° Cinq inspections, dont les chefs-lieux sont : Paris, Charleville, Nancy, Château-Thierry, Troyes.

---

(1) Chiffres de 1923.

Le Service de la Traction comprend : un Service central et cinq sections, dont les chefs-lieux sont: Paris, Vesoul, Nancy, Charleville, Châlons-sur-Marne.

Le Service de la Voie et des Travaux se divise en :

Un Service central, comprenant le Service général, les affaires administratives et la comptabilité, l'étude des lignes neuves, les affaires militaires, les acquisitions de terrains et le bornage, le matériel fixe, les signaux et appareils électriques, l'étude des questions d'architecture et de constructions métalliques.

Huit divisions dont les chefs-lieux sont : Paris, Troyes, Nancy, Reims, Vesoul, Charleville, Châlons-sur-Marne, Paris.

La longueur totale des lignes du réseau de l'*Etat* est de 9.011 kilomètres (1). L'administration est répartie entre six grands services: la Direction, l'Exploitation, le Matériel, la Traction, la Voie et la Construction des lignes nouvelles.

La Direction se divise en sept sections :

Le Secrétariat ;

Le Personnel ;

La Comptabilité générale ;

Le Contrôle des Dépenses engagées;

Le Contentieux ;

La Caisse des Retraites ;

Le Service de Santé et d'Hygiène.

L'Exploitation possède un service central et des services actifs.

Le Service central, outre le secrétariat, comprend treize divisions (Personnel, Comptabilité, Etudes tech-

(1) Chiffres de 1923.

niques, Trains, Matériel, Transports, Bureau militaire, Trafic, Tarifs, Réclamations, Contrôle des recettes, Camionnage et Service maritime).

Les Services actifs comprennent : le Groupe régional d'Alençon et neuf arrondissements, dont les chefs-lieux sont : Paris Saint-Lazare, Paris Montparnasse, Rouen, Le Mans, Caen, Rennes, Tours, Nantes et Saintes.

Les Services du Matériel et de la Traction possèdent un Service central commun, dont dépendent un secrétariat, un service de comptabilité, un service des approvisionnements et des magasins (Batignolles, Sotteville, Rennes, Tours, Saintes, Orléans).

Le Service du Matériel comprend un Service central, un Contrôle aux usines et cinq arrondissements (Batignolles, Rennes, Sotteville, Saintes, Tours).

Le Service de la Traction se divise en Service du Mouvement, Entretien, Installations diverses, Service Maritime, Service Electrique, comprenant un Service central, un laboratoire électrotechnique et un arrondissement de la banlieue de Paris. En outre, les services régionaux de la Traction sont répartis en six arrondissements (Batignolles, Le Mans, Rouen, Caen, Saintes).

Le Service de la Voie possède un service central, divisé en douze sections : Service administratif, Comptabilité, Personnel, Services techniques (trois sections), Constructions métalliques, Matériel fixe, Service électrique, Architecture, Etudes spéciales, Contrôle volant, et possède également des services régionaux répartis en dix arrondissements, dont les chefs-lieux sont : Paris Saint-Lazare, Paris Montparnasse, Paris (rive droite), Le Mans, Rouen, Caen, Rennes, Tours, La Roche-sur-Yon, Saintes.

Enfin le service de la construction des lignes nouvelles comprend un service central et quatre arrondissements (deux à Paris et les autres à La Roche-sur-Yon et Rennes.)

La Compagnie du Midi exploite des lignes dont la longueur totale est de 4.137 kilomètres (1). L'administration est confiée à cinq grands services : Direction, Exploitation, Matériel, Traction et Voie.

La Direction comprend quatre sections : le Secrétariat général de la Compagnie, le Secrétariat de la Direction, le Contentieux, les Services financiers.

Le Service de l'Exploitation se divise en Service central de Paris, réparti entre quatre bureaux (Services centraux, Mouvement, Services techniques, Service commercial) et le Service central de Bordeaux, réparti entre cinq bureaux (Produits, Voyageurs, Statistique, Réclamations, Détaxes).

En outre, il y a quatre arrondissements (Bordeaux, Toulouse, Béziers et Tarbes).

Les Services du Matériel et de la Traction sont très étroitement liés. Ils n'ont qu'un Service central, comprenant, à Paris, un bureau administratif, un bureau technique, un bureau électrique, un service des usines et à Bordeaux, un laboratoire et un service des approvisionnements.

En outre, le Service du Matériel comprend le Service des ateliers de Bordeaux et l'Inspection du matériel roulant, à Toulouse. Le Service de la Traction possède quatre arrondissements (Bordeaux, Toulouse, Béziers et Tarbes).

---

(1) Chiffres de 1923.

Le Service de la Voie possède un Service central, à Paris (cinq sections) et quatre arrondissements (Bordeaux, Toulouse, Béziers et Tarbes).

La Compagnie du Nord exploite, en France, 3.830 kilomètres (1).

L'administration centrale se divise en sept sections (Secrétariat général, Contentieux, Inspection générale des comptabilités, Comptabilité centrale, Retraites, Titres, Caisse centrale).

L'Exploitation comprend, outre le Service Maritime, un Service central et des Inspections principales et divisionnaires.

Le service central se divise en quatre sections :

1° Services centraux (Secrétariat et Service Médical.)

2° Services actifs (Mouvement, Services Techniques, Service Electrique, Eclairage et Chauffage).

3° Services administratifs (Inspection, Contrôle des Recettes, Redressement des Taxes, Contrôle des Dépenses, Parcours, Matériel roulant, Petit Matériel et Imprimés).

4° Services Commerciaux (Secrétariat, Tarifs, Réclamations).

Les chefs-lieux des Inspections Principales sont Paris, La Chapelle, Beauvais, Amiens, Laon, Saint-Quentin, Arras, Lille, Boulogne et Dunkerque (au total onze régions). Il y a en outre trois inspections divisionnaires (Rouen, Cambrai et Abbeville).

Les Services du Matériel et de la Traction possèdent des services centraux communs comprenant un service central, un bureau central et un service maritime, enfin

---

(1) Chiffres de 1923.

un service de comptabilité, un service de combustible et un laboratoire.

Le Service du Matériel Roulant comprend un service principal, quatre sections dont les chefs-lieux sont: La Chapelle, Hellemmes, Amiens et Tergnier, le service des ateliers de machines, le service des approvisionnements et celui des magasins.

Le service de la Traction se subdivise en un service central et en quatre sections dont les chefs-lieux sont: La Chapelle, Fives, Amiens et Tergnier.

Le Service des Travaux et de la Surveillance se divise en quatre sections:

1° Services centraux (Voie, Comptabilité, Services Extérieurs, Expropriations).

2° Service des études (Matériel des Voies et des Bâtiments, Etude de la Voie, Service des Bâtiments, Atelier de la Voie, Eaux et Laboratoire).

3° Service des lignes neuves.

4° Service de la Voie comprenant neuf arrondissements, dont les chefs-lieux sont: Paris, Amiens, Boulogne, Lille, Laon, Arras, Valenciennes, Cambrai et Paris.

La Compagnie de Paris à Orléans possède des lignes dont la longueur totale est de 7.469 kilomètres (1). L'Administration est répartie entre quatre services: Direction, Exploitation, Matériel et Traction, Voie et Travaux.

La Direction se divise en quatre sections (secrétariat général, service des titres, comptabilité générale et finances, contentieux.)

---

(1) Chiffres de 1923.

L'Exploitation comprend un service central divisé lui-même en cinq sections: service médical, services techniques, mouvement, services commerciaux et contrôle des recettes (15 bureaux). En outre il y a huit inspections principales dont les chefs-lieux sont: Paris, Orléans, Tours,, Bordeaux, Périgueux, Nantes, Montluçon, Toulouse. On doit y ajouter le groupe régional du Blanc.

Le Service du Matériel et de la Traction se divise en un service central et des circonscriptions régionales. Le service central comprend neuf sections (services électriques, comptabilité, approvisionnements, matériel, machines, wagons, ateliers, laboratoire, service médical). Les chefs-lieux des circonscriptions sont: Orléans, Tours et Périgueux.

Le Service de la Voie et des Travaux comprend un service central (comptabilité, architecture, constructions métalliques et matériel fixe) et huit arrondissements dont les chefs-lieux sont: Paris, Tours, Poitiers, Périgueux, Nantes, Montluçon, Toulouse et Limoges. Il faut y joindre le groupe du Blanc.

La Compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée exploite un réseau métropolitain dont les lignes ont une longueur totale de 9.795 kilomètres (1) et un réseau algérien de 1075 kilomètres (2). L'administration du réseau métropolitain est confiée à six services principaux: Direction, Exploitation, Matériel, Traction, Voie et Construction.

---

(1) Chiffres de 1923. Quatorze kilomètres sont d'ailleurs exploités sans être incorporés au réseau.

(2) Chiffres de 1923.

La Direction comprend le secrétariat de la direction, le secrétariat de la Compagnie, le service de la comptabilité générale et des finances, le contentieux, le service d'architecture et le service médical.

L'Exploitation possède un service central et des inspections principales (11).

Le Service Central comprend dix divisions (1) (personnel et secrétariat, mouvement, transports, comptabilité des recettes, litiges, affaires commerciales et tarifs, services extérieurs commerciaux, services extérieurs dans Paris, signaux et installations des gares, service électrique). Les chefs-lieux des inspections principales sont: Paris, Nevers, Dijon, Lyon, Clermont-Ferrand, Saint-Etienne, Valence, Marseille, Nimes, Grenoble et Chambéry.

Les Services du Matériel et de la Traction ont un service central commun comprenant six divisions (secrétariat, comptabilité, comptabilités spéciales, contrôle des travaux extérieurs, laboratoire, houillères de la Chazotte). A ce service central commun est rattaché le service des approvisionnements (magasins et combustibles).

Le Service du Matériel, outre un service central particulier, comprend trois circonscriptions dont les chefs-lieux sont: Paris, Oullins et Arles.

Le Service de la Traction, outre un service central particulier, possède huit sections dont les chefs-lieux sont: Paris, Dijon, Lyon, Nevers, Saint-Etienne, Chambéry, Nimes et Marseille.

Le Service de la Voie a un service central et des arrondissements.

---

(1) Numérotées seulement de 1 à 7.

Le Service Central se divise en huit Bureaux (affaires générales, personnel, travaux graphiques, domaines, comptabilité, approvisionnements, études, architecture.)

Les chefs-lieux des arrondissements sont: Paris, Dijon, Lyon, Valence, Marseille, Chambéry, Grenoble, Nevers, Clermond-Ferrand, Nimes. Il y a au total douze arrondissements (deux à Paris et deux à Lyon.)

Le Service de la Construction possède un service central (personnel, études et travaux, voie et bâtiments, constructions métalliques, comptabilité) et deux arrondissements, dont les chefs-lieux sont Lyon et Nice.

Tels sont les traits principaux que présentent les divisions administratives des grands réseaux français existant à l'époque de la guerre de 1914-1918. Pour compléter cet exposé, il est nécessaire de dire un mot de l'organisation ancienne et actuelle des Chemins de Fer d'Alsace et de Lorraine.

Les lignes, qui constituent ce réseau, étaient administrées, au temps de l'occupation allemande, par une Direction Générale, dont le siège était à Strasbourg et qui relevait de l'Office Impérial des Chemins de Fer d'Alsace-Lorraine. Cet Office avait pour chef le Ministre prussien des Chemins de Fer (1). La Direction Générale se composait d'un président et de trente-et-un conseillers répartis entre cinq Divisions ayant les attributions suivantes:

---

(1) Les renseignements relatifs à l'ancienne organisation des Chemins de Fer d'Alsace-Lorraine sont empruntés, pour la plupart, à la très intéressante « Note sur le réseau des Chemins de Fer d'Alsace et de Lorraine » rédigée, en date du 15 mars 1919, par la Commission des Chemins de Fer de campagne d'Alsace et de Lorraine (p. 38 et suivantes.)

1re *Division.* — Budget, Comptabilité et caisses, Personnel, Institutions de prévoyance, Contentieux.

2e *Division.* — Exploitation (mouvement).

3e *Division.* — Exploitation (trafic), Contentieux.

4e *Division.* — Voie et Bâtiments.

5e *Division* — Matériel et Traction, Electricité.

Suivant l'usage allemand (1), le président et les conseillers des trois premières divisions avaient fait des études juridiques complètes et pris leurs grades dans les Universités allemandes. Les conseillers des deux dernières Divisions possédaient, en outre, des diplômes universitaires de l'enseignement supérieur scientifique.

Dans chaque Division, les affaires étaient réparties entre un certain nombre de conseillers. L'un d'eux portait le titre de « Conseiller Supérieur » sans être cependant le chef effectif de la Division, les autres conseillers n'étant pas sous ses ordres. Il avait toutefois, en principe, le droit de décision pour toutes les affaires de la Division que le président ne s'était pas réservées. En fait il ne traitait que les affaires qui étaient normalement dans ses attributions. Tous les ordres étaient donnés et les lettres signées par le président ou les conseillers au nom de la Direction Générale. Les agents supérieurs, inspecteurs, ingénieurs de traction, etc., étaient sous les ordres de la Direction Générale, mais non sous les ordres directs des conseillers traitant les affaires les concernant.

Les Bureaux de la Direction Générale étaient au nombre de huit: 1. Bureau Central (232 agents); 2. Bureau de la Comptabilité (145 agents); 3. Bureau du Trafic (48 agents); 4. Bureau de l'Exploitation et du

---

(1) Richard von KAUFMANN, *Die Eisenbahn politik Frankreichs*, 1896. Traduction Hamon, p. 882.

Mouvement (92 agents); 5. Bureau Technique (173 agents); 6. Contrôle du trafic voyageurs (97 agents); 7. Contrôle du trafic marchandises (105 agents); 8. Caisse principale (55 agents). Au total 947 agents dont 649 de nationalité allemande.

Ces bureaux étaient constitués par des chefs de bureau, des secrétaires techniques et non techniques, des aides, des dessinateurs. Ni les bureaux, ni les sections qui les composaient n'étaient affectés à des conseillers déterminés; mais le travail qu'ils exécutaient relevait de plusieurs conseillers. C'est ainsi que la section « matières » du bureau de la comptabilité relevait du conseiller chargé des approvisionnements pour tout ce qui concernait les demandes de prix aux fournisseurs, les commandes et les livraisons, mais relevait du conseiller chargé de la comptabilité pour tout ce qui concernait la comptabilité proprement dite de ces matières. Un même secrétaire, dans une section de bureau, pouvait avoir à travailler avec plusieurs conseillers différents.

Les agents supérieurs régionaux étaient les inspecteurs du mouvement, les inspecteurs du trafic, les ingénieurs de traction, les ingénieurs des ateliers. Comme les conseillers, les inspecteurs et ingénieurs provenaient des Universités et *ne sortaient jamais du rang*. En général les inspecteurs avaient fait des études juridiques et les ingénieurs des études scientifiques.

Il convient de noter que les inspecteurs du Mouvement dirigeaient également le service régional de la Voie. Ils étaient assistés à cet effet par des ingénieurs.

Il existait en outre des agents spéciaux dits « régulateurs de la circulation ». Ces agents placés dans des gares de triage, étaient reliés par téléphone avec un certain nombre de gares et avaient pour fonction d'assurer la régularité de la circulation et de prendre les

mesures nécessaires pour éviter les retards et les encombrements. Cette organisation ressemble étrangement au « Dispatching system » expérimenté en France au cours de l'année 1920.

L'organisation actuelle des Chemins de Fer d'Alsace et de Lorraine est bien différente de celle que nous venons de décrire. Elle comprend cinq services: le Secrétariat Général, l'Exploitation, le Matériel et Traction, la Voie et les Bâtiments et la Construction.

Le Secrétariat Général se divise en service général, contentieux, comptabilité générale et institutions de prévoyance.

Le Service de l'Exploitation possède un service central divisé en service, général, mouvement, services commerciaux (tarifs, réclamations, contrôle) et quatre arrondissements (Metz, Strasbourg, Mulhouse et Luxembourg.)

Le service du Matériel et de la Traction comprend:

1°. *Un Service Central,* divisé en service général, matériel, traction, approvisionnements et combustibles, installations électriques.

2°. *Des Services Régionaux,* c'est-à-dire quatre ateliers principaux (Mulhouse, Bischheim, Montigny et Basse-Yutz) et quatre arrondissements (Metz, Strasbourg, Mulhouse et Luxembourg.)

Le Service de la Voie et des Bâtiments se divise en service central (cinq sections: service général, travaux et entretien matériel fixe et constructions métalliques; approvisionnements et contrôle aux usines; signaux, enclenchements et installations électriques) et en services régionaux répartis entre quatre arrondissements (Metz, Strasbourg, Mulhouse et Luxembourg.)

Enfin, le service de la Construction comprend un

service central (quatre sections : service général, études techniques, cadastre et nivellement, architecture) et des services régionaux répartis entre deux arrondissements (Metz, Strasbourg.)

Section IV. — Les Cheminots.

Le mot « Cheminot » est un néologisme employé couramment aujourd'hui pour désigner les agents des Chemins de Fer. Il s'applique à tous les employés sans exception et non pas, comme on paraît le croire parfois, à quelques uns seulement. Un inspecteur, un ingénieur, un chef de gare sont des cheminots aussi bien qu'un mécanicien, qu'un lampiste ou qu'un chef de train. Autrefois, le mot « Cheminot » était populaire ; il n'en est plus de même actuellement. Pour le public, les Cheminots étaient jadis des employés consciencieux, honnêtes et très disciplinés. De nos jours, au contraire, leur renommée est mauvaise et beaucoup de gens ont la conviction que le personnel des Chemins de Fer comprend un grand nombre de paresseux, de voleurs et, disons le mot, d'anarchistes.

Ce revirement d'opinion est dû en grande partie au mauvais effet produit par les grèves de 1920 et aux renseignements erronés répandus par la presse, à cette époque. Nous avons analysé les divers motifs des événements de 1920, dont les causes premières sont complexes. Toutefois le public n'a retenu que le fait brutal des deux grèves, dont il a souffert, et il en rejette la responsabilité sur tous les Cheminots sans distinction. Puisque ces grèves avaient un caractère révolutionnaire, comment serait-il possible de ne pas en conclure que tous les Cheminots sont communistes ?

Par ailleurs, les journalistes, au cours des années 1919 et 1920, ont paru s'attacher à faire aux cheminots « extrémistes » une réclame tapageuse et à les présenter au public comme les coryphées du personnel des Chemins de Fer.

Le public a crû aisément que les agitateurs constituaient en quelque sorte l'élite des cheminots, alors qu'ils en étaient la lie. Par une généralisation hâtive, ce que l'on est convenu d'appeler « l'opinion » assimila l'ensemble des cheminots aux fauteurs de désordres. Il est juste de reconnaître que ce préjugé n'empêche pas le public d'utiliser plus que jamais les Chemins de Fer. Néanmoins la réputation des cheminots demeure mauvaise.

Un agent de Chemins de Fer, au contraire, doit être par définition l'inverse d'un anarchiste, et cela pour deux raisons: tout d'abord les Chemins de Fer, qui constituent le gagne-pain du cheminot, supposent une société organisée et hiérarchisée, sans quoi leurs rouages compliqués ne pourraient fonctionner (à cet égard l'expérience des Chemins de Fer russes est tout à fait concluante). Ensuite, — deuxième raison, — le cheminot est ou doit être un aristocrate parmi les autres travailleurs, exception faite pour les mineurs. En effet, dans la société moderne, les Chemins de Fer et les Mines jouent un rôle de premier plan. Sans les Mines, point de navigation et point d'industrie. Sans les Chemins de Fer, c'est la disette, puis la famine (l'exemple de la Russie mérite d'être à nouveau cité pour confirmer cette remarque.)

Un écrivain contemporain, qui possède une profondeur de vues vraiment exceptionnelle, M. Charles Mauras, a observé (1) que, dans notre société, les cheminots

(1) *Action Française,* février 1920.

constituaient ou devaient constituer une aristocratie et jouir de certains privilèges. Il est tout-à-fait regrettable qu'un écrivain de grand talent ait été seul à constater ce fait et que la Société ne l'ait pas encore pleinement reconnu.

Qu'on ne s'y trompe pas, les cheminots se sont agités et s'agitent encore pour obtenir la place à laquelle ils ont droit. Des meneurs en ont profité pour tenter d'entraîner les cheminots dans la voie révolutionnaire, mais, en dépit de ces excitations, la majeure partie des cheminots est demeurée fermement attachée aux idées modérées. Toutefois les agents des Chemins de Fer comprennent fort bien qu'ils jouent dans la société un rôle primordial et que l'exécution de leur service exige non seulement, pour la plupart d'entre eux, un effort physique considérable, mais encore un travail intellectuel important: Un homme d'équipe n'a pas, comme l'imagine le public à effectuer exclusivement des opérations simples. Dans une gare de voyageurs il devra, par exemple, classer les bagages d'après l'ordre géographique; dans une gare de triage, il coopérera normalement à la formation méthodique des trains de marchandises: ailleurs il sera affecté au service du Block-System, etc... Un chauffeur devra connaître, outre les signaux, le fonctionnement complet de sa machine et les divers mécanismes qui la constituent, etc...

On peut dire que les plus humbles parmi les cheminots possèdent toujours une bonne instruction primaire. Combien d'ouvriers, combien de commerçants pourraient en dire autant? Cependant les cheminots constatent, non sans amertume, que le manœuvre, l'ouvrier du bâtiment, le chauffeur de « taxi », le garçon de restaurant (pour ne citer que ces derniers) gagnent trois ou quatre fois plus que les agents subalternes et même que certains agents dirigeants des chemins de fer. Ils

sont révoltés à la vue de cette anomalie et l'on doit reconnaître, en toute impartialité, que leur indignation, dans le cas particulier, est justifiée.

Mais, dira-t-on, si les appointements des cheminots subissaient une augmentation sensible, la situation financière des chemins de fer serait gravement compromise. C'est exact en l'état actuel, mais nous essaierons de démontrer plus loin que le Gouvernement pourrait, en évitant d'imposer des dépenses inutiles aux exploitants, permettre à ces derniers, dont la sollicitude à l'égard de leur personnel n'est plus à démontrer, de transformer les cheminots en « aristocrates du travail ».

Actuellement cette transformation est loin d'être accomplie. Encore que les cheminots soient en général bien traités au point de vue matériel dans les diverses Compagnies, leur situation demeure moins brillante que celle de certains employés de Commerce ou d'Industrie, dont le niveau intellectuel moyen est inférieur à celui des agents de Chemins de Fer et qui constitue non pas une aristocratie, mais une «néo-ploutocratie» du travail, où l'on gaspille l'argent gagné en abondance sans effort notable.

Les appointements fixes des cheminots soumis au statut sont compris entre 3.800 francs et 18.300 francs par an. On doit y ajouter diverses indemnités et une gratification annuelle, qui varie entre 1,5 °/° et 14 °/° des appointements, suivant le grade. Cette gratification peut être majorée ou réduite selon que la conduite de l'agent et sa manière de servir ont été bonnes ou médiocres. Il faut également tenir compte, pour apprécier la situation faite aux cheminots, d'une série d'avantages complémentaires (soins médicaux, circulation gratuite en Chemin de Fer, retraite, etc...) Tout bien considéré, les cheminots soumis au statut occupent dans la société une place que d'aucuns peuvent

trouver enviable, mais néanmoins ils constituent plutôt une classe moyenne aisée qu'une « aristocratie du travail. »

Les cheminots, qui ne sont pas soumis au statut du personnel, reçoivent des appointements plus considérables que les précédents et la situation de certains d'entre eux est réellement brillante. Mais il s'agit là d'une faible minorité.

Ces brèves considérations sur les appointements des cheminots nous ont amené à distinguer dans le personnel deux catégories principales: d'une part les agents soumis au statut, de l'autre ceux non soumis au statut. Avant d'étudier le statut du personnel des Chemins de Fer, il est nécessaire de connaître les divers degrés de la hiérarchie et, pour ce faire, il convient d'énumérer les grades compris dans l'une et dans l'autre de ces deux catégories.

Les agents non soumis au statut du personnel dépendent directement, pour leurs appointements et leur avancement, soit du Conseil d'Administration (agents des grandes Compagnies), soit du Ministre des Travaux Publics (agents des Chemins de Fer de l'Etat). Leur hiérarchie s'établit comme suit:

Directeur Général ou Directeur;

Sous-Directeur ou Directeur de l'Exploitation;

Ingénieurs en Chef et Chefs des grands Services;

Chefs-adjoints des grands Services. Ingénieurs en Chef adjoints. Ingénieurs en Chef attachés;

Sous-Chefs de l'Exploitation et des grands Services;

Chef du Mouvement;

Inspecteurs Généraux;

Ingénieurs Principaux;

Ingénieurs attachés.

Chefs de Division, Inspecteurs Principaux et Ingénieurs;

Chefs de Division adjoints, Sous-Chefs de Division, Inspecteurs Principaux adjoints, Ingénieurs adjoints.

Les autres agents sont soumis au statut et classés en dix-huit catégories ou échelles. On peut, pour plus de clarté les diviser en trois groupes.

Premier Groupe: Agents supérieurs (Echelles 15 à 18)

Echelle 18. — Inspecteur divisionnaire de 1re classe, sous-ingénieur hors classe, chef de bureau principal de 1re classe, chef d'études principal.

Echelle 17. — Inspecteur divisionnaire de 2e classe, chef de gare principal de 1re classe, sous-ingénieur, chef de dépôt principal, chef des ateliers principal, chef de bureau principal de 2e classe, chef d'études de 1re classe, chef de magasin principal de 1re classe.

Echelle 16. — Inspecteur de 1re classe, chef de gare principal de 2e classe, chef de section principal, chef de dépôt de 1re classe, chef des ateliers, chef de magasin principal de 2e classe, chef de bureau de 1re classe, chef d'études de 2e classe, sous-chef de laboratoire.

Echelle 15. — Inspecteur de 2e classe, chef de gare de 1re classe, chef de section, chef de dépôt de 2e classe, sous-chef des ateliers, chef de bureau de 2e classe, sous-chef d'études de 1re classe.

Il convient de noter que l'accession aux grades des échelles 15 à 18 n'est pas réglée par le statut et dépend du Conseil d'Administration (Compagnies) ou du Ministre (réseau de l'Etat). Sous cette réserve le statut est applicable aux agents occupant en emploi correspondant aux échelles 15 à 18.

Deuxième Groupe: Personnel dirigeant (Echelles 9 à 14)

Echelle 14. — Sous-inspecteur, chef de district principal, sous-chef de section, chef de dépôt de 3e classe,

chef d'entretien, chef divisionnaire d'atelier de 1re catégorie, chef de magasin de 1re classe, sous-chef de bureau de 1re classe, sous-chef d'études de 2e classe, géomètre expert, chimiste principal.

Echelle 13. — Contrôleur de l'exploitation, chef de gare de 2e classe, sous-chef de dépôt de 1re catégorie, contremaître principal, contrôleur de traction, contrôleur du matériel, chef divisionnaire d'atelier de 2e catégorie, chef dessinateur, contrôleur des services centraux.

Echelle 12. — Sous-chef de gare principal, contrôleur principal du service électrique, chef de district de 1re classe, contrôleur technique principal, sous-chef de dépôt de 2e catégorie, chef mécanicien, sous-chef d'entretien, sous-chef de bureau de 2e classe.

Echelle 11. — Chef de bureau de gare principal, chef de gare de 3e classe, contrôleur principal des trains, sous-chef de dépôt de 3e catégorie, contremaître, intérimaire de la traction, chef de magasin de 2e classe, dessinateur principal, géomètre principal, chimiste.

Echelle 10. — Chef de bureau de gare de 1re classe, sous-chef de gare de 1re classe, contrôleur du service électrique, chef de district de 2e classe, contrôleur technique, chef de réseau, sous-chef de magasin, chef de groupe, géomètre, dessinateur de 1re classe.

Echelle 9. — Chef de bureau de gare de 2e classe, sous-chef de gare de 2e classe, chef de gare de 4e classe, contrôleur des trains, garde-magasin, contremaître adjoint, dessinateur de 2e classe.

Troisième Groupe: Personnel subalterne

(Echelles 1 à 8)

Ce groupe comprend en outre des échelles spéciales (a à g, A à E, 1 bis à 6 bis pour les agents subalternes du service du Matériel et de la Traction).

Echelle 8. — Sous-chef de bureau de gare, sous-chef de gare de 3e classe, intérimaire de 1re classe, contrôleur adjoint du service électrique, contrôleur technique adjoint, agent réceptionnaire, employé principal.

Echelle 7. — Facteur-chef, commis principal, sous-chef de gare de 4e classe, chef de gare de 5e classe, contrôleur de résidence, contrôleur-adjoint des trains, surveillant technique principal, chef distributeur, employé, dessinateur, aide-géomètre, aide-chimiste.

Echelle 6. — Chef de manutention principal, chef de manœuvres principal, chef aiguilleur principal, chef lampiste principal, commis de 1re classe, chef de gare de 6e classe, intérimaire de 2e classe, contrôleur de route, surveillant principal du service électrique, surveillant principal de la voie, surveillant technique, agent technique principal.

Echelle 6 *bis.* — Mécanicien de route.

Echelle 5. — Chef de manutention, chef de manœuvres, chef aiguilleur, chef lampiste, chef surveillant de ronde, chef contrôleur de gare, facteur enregistrant, commis de 2e classe, chef de station, chef de train, contrôleur de route adjoint, surveillant du service électrique, surveillant principal des travaux, surveillant de la voie, aide-surveillant technique, distributeur, chef surveillant de ronde, expéditionnaire, agent technique, infirmier.

Echelle 5 *bis.* — Elève mécanicien, conducteur électricien.

Echelle 4. — Brigadier-chef, sous-chef de manutention, sous-chef de manœuvres, aiguilleur de 1re classe, sous-chef lampiste, chef gardien, contrôleur de gare, facteur mixte intérimaire, aide surveillant du service électrique, chef de canton, surveillant des travaux,

chef d'équipe, aide-distributeur, brigadier des garçons de bureau, garçon de laboratoire, sous-agent technique.

Echelle 4 *bis.* — Mécanicien de manœuvres.

Echelle 3. — Brigadier, brigadier de manutention, brigadier de manœuvres, aiguilleur de 2e classe, brigadier lampiste, surveillant de ronde, facteur mixte, facteur aux écritures, chef de halte, conducteur d'auto, conducteur, sous-chef d'équipe, surveillant de ronde, garçon de magasin, garçon de bureau, concierge, aide-infirmier.

Echelle 3 *bis.* — Chauffeur de route.

Echelle 2. — Pointeur-releveur, garde-signaux, gardien, palefrenier, surveillant des trains, wagonnier.

Echelle 1. — Homme d'équipe, sous-facteur, garde, cantonnier, manœuvre, planton.

Echelle 1 *bis.* — Chauffeur de manœuvres.

Les échelles a à g, A à E marquent la graduation existant dans le service du Matériel et de la Traction pour les diverses catégories d'ouvriers ou de manœuvres.

Dans chaque échelle il existe une succession d'appointements (suivant une progression ascendante) qui sont attribués aux agents demeurant dans le même grade ou emploi pendant une durée prévue par le statut du personnel. Il en résulte que, dans ce cas, les agents ne changent pas de grade, mais que leurs appointements augmentent néanmoins proportionnellement à leur ancienneté.

Par ce qui précède on voit qu'il existe dans les Chemins de Fer une multitude d'emplois et il n'est pas sans intérêt d'étudier quel est le niveau intellectuel des divers agents et comment s'opère le recrutement.

Les sources de ce recrutement sont très diverses,

comme les emplois eux-mêmes. Cependant il est possible, dans cet ordre d'idées, d'établir un classement en prenant pour bases les quatre principales catégories de personnel.

Le personnel non soumis au statut provient soit du personnel supérieur, soit des corps d'ingénieurs de l'Etat (Ponts et Chaussées, Mines, etc...) A titre exceptionnel on admet parfois directement dans ce haut personnel des juristes pour diriger les services contentieux. Les agents « hors statut » qui proviennent du personnel supérieur sont en général âgés d'au moins 35 ans. Il n'en est pas de même des ingénieurs des Ponts et Chaussées ou des Mines, qui débutent comme ingénieur attaché ou inspecteur principal adjoint dès qu'ils ont terminé dans le corps des Mines ou dans le corps des Ponts et Chaussées le stage qu'ils doivent normalement y accomplir.

Le personnel supérieur provient entièrement du personnel dirigeant. Il en résulte que ces agents possèdent tous une certaine expérience professionnelle quand on les nomme à ces postes importants. A cet égard le personnel supérieur est plus homogène que le personnel hors statut.

Le personnel dirigeant est recruté soit parmi les agents subalternes, soit parmi des candidats débutant au Chemin de Fer pourvus de certains diplômes ou sortant de certaines Ecoles. Les dirigeants provenant du personnel subalterne sont, bien entendu, nommés après un stage assez long dans les emplois des échelles 1 à 8. Il n'y a d'exception que pour les bacheliers qui débutent dans un emploi de l'échelle 5 et peuvent en général atteindre assez rapidement l'échelle 9. Les débutants pourvus de certains diplômes ou sortant de certaines Ecoles sont admis comme « attachés » et reçoivent des

appointements correspondant aux échelles indiquées pour chaque école ou diplôme dans un tableau annexé au statut.

Ce tableau, où souvent l'arbitraire le dispute à l'absurde, a prétendu établir une hiérarchie pour les diplômes et les écoles sans tenir d'ailleurs aucun compte de l'intérêt que peut présenter pour le Chemin de Fer ces écoles ou ces diplômes. Qu'on en juge par ces exemples : un élève diplômé de l'Ecole Forestière débute à l'échelle 12 (1) dans les services actifs et à l'échelle 10 dans les bureaux administratifs, tandis qu'un ancien élève diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales ne débute qu'à l'échelle 10 dans les services actifs et à l'échelle 8 dans les bureaux administratifs.

Un ancien élève de l'Ecole Polytechnique, qui ne possède aucun diplôme de l'enseignement supérieur et dont le numéro de sortie est 198 sur 200 élèves, débute à l'échelle 14 dans les bureaux administratifs, tandis qu'un ingénieur civil des Mines, sorti de l'Ecole de Saint-Etienne avec le N° 1 sur 40 élèves et pourvu d'un diplôme d'ingénieur, débutera dans les mêmes bureaux à l'échelle 10.

Un licencié en Droit, dont les connaissances juridiques, administratives et économiques peuvent être très utiles dans les Chemins de Fer et notamment dans le service de l'Exploitation, débute à l'échelle 10 dans les services actifs, tandis qu'un licencié ès-lettres, particulièrement versé dans la philologie, débute à l'échelle 12 dans les mêmes services.

Un Docteur en Droit (sciences politiques et économiques) débutera dans les services actifs à l'échelle 11,

---

(1) Nous employons l'expression « débuter à l'échelle » encore qu'elle soit incorrecte en raison de son usage courant dans les Chemins de Fer.

tandis qu'un ancien élève de l'Ecole des Sciences Politiques débutera dans les mêmes services à l'échelle 12.

Enfin deux officiers démissionnaires, l'un ancien élève de l'Ecole Polytechnique, l'autre ancien élève de l'Ecole de Saint-Cyr, débutent le premier à l'échelle 14, le second à l'échelle 11. On ne comprend pas les motifs d'une telle différence de traitement, si l'on songe que, dans l'armée, ces officiers étaient considérés comme égaux, notamment pour le Concours d'admission à l'Ecole Supérieure de Guerre. Sans doute le premier sera un excellent mathématicien, mais le second possèdera des connaissances géographiques étendues, chose fort appréciable dans les Chemins de Fer.

Par ailleurs, si l'on a prévu les diplômes de licencié ès-lettres et de licencié ès-sciences, on a omis d'inscrire sur ce tableau les diplômes de Docteur ès-lettres et de Docteur ès-sciences, ce qui paraît au moins singulier a priori.

En résumé, si le tableau précité favorise les anciens élèves de certaines grandes Ecoles, il lèse étrangement les intérêts légitimes des diplômés de l'Enseignement supérieur en général et de l'Université en particulier. Il y a là un contraste frappant avec la faveur dont jouissent, dans les Chemins de Fer étrangers, — notamment dans les Chemins de Fer allemands — les titulaires d'un grade universitaire.

Quoi qu'il en soit, les « attachés » sont normalement commissionnés à l'expiration de leur première année de service. Ensuite, ils peuvent demeurer dans la même situation pendant cinq ans au maximum. Toutefois, aux termes du règlement concernant les attachés, « tout agent commissionné comme « attaché » qui, « en raison de ses aptitudes, n'a pu être pourvu d'un « poste définitif auquel s'applique une échelle de rang « au moins égale à celui de l'échelle d'attaché, doit

« dans le délai maximum de cinq ans, être pourvu « d'un poste moins élevé, en rapport avec ses aptitu- « des, et placé sur l'échelle correspondante en partant « de sa position sur l'échelle d'attaché et en appliquant « les règles relatives aux changements de grade. »

En outre, par dérogation à l'article 25 du statut, la nomination des « attachés » à un emploi définitif n'est pas subordonnée à leur inscription sur le tableau d'aptitude correspondant.

Ce qui précède montre que le personnel dirigeant est constitué par des éléments d'origines très diverses. Le personnel subalterne, au contraire, se recrute soit parmi les bacheliers de l'enseignement secondaire, soit parmi les anciens élèves diplômés de l'enseignement primaire supérieur, soit parmi les titulaires du certificat d'études primaires. Les candidats aux emplois subalternes, exception faite pour les bacheliers, doivent tous subir un « examen d'instruction » avant leur admission définitive. Cet examen permet d'opérer parmi ces candidats un premier classement.

Cette étude sur les cheminots ne serait pas complète si elle ne se terminait par une analyse du statut du personnel. Ce statut a été arrêté en 1920 par une Commission d'arbitrage et en quelque sorte, imposé aux Compagnies par le Ministre des Travaux Publics.

Le statut du personnel se divise en trois livres :

Le livre premier concerne le personnel non commissionné et comprend six titres et onze articles.

L'article premier définit le personnel non commissionné. Ce personnel se compose des agents majeurs à l'essai, des agents majeurs réformés ou ajournés par l'autorité militaire, présents au réseau pendant le séjour de leur classe de mobilisation sous les drapeaux et en dernier lieu des agents mineurs.

L'article 2 énumère les conditions d'admission. Il faut :

1° Etre Français ou naturalisé Français ;

2° Remplir les conditions d'aptitude physique fixées par les règlements ;

3° Produire un extrait du casier judiciaire et un certificat de bonnes vie et mœurs ;

4° Avoir satisfait aux obligations de la loi militaire ;

5° Etre âgé, au jour de son admission, de 18 ans au moins et de 29 ans au plus, sauf dérogations spéciales ;

6° Avoir satisfait (sauf en ce qui concerne les candidats diplômés ou anciens élèves d'écoles spéciales) à l'examen d'admission.

L'article 3 spécifie que, sauf pour les diplômés et les anciens élèves de grandes écoles, l'admission à l'essai, prononcée par le chef de service ou son délégué a lieu dans l'un des emplois de début fixés par un règlement spécial.

L'article 4 prévoit qu'au cours de la période d'essai (fixée à un an) les agents qui ne donnent pas satisfaction sont licenciés par le chef du service. Dans le cas contraire les agents sont confirmés dans leur emploi, s'ils sont mineurs, réformés ou ajournés, ou commissionnés dans leur emploi par décision du directeur s'il s'agit d'agents majeurs. Deux mois avant la date du commissionnement ou dans les deux mois qui précèdent cette date tout agent doit subir une visite médicale devant un médecin du réseau.

L'article 5 stipule que les agents supérieurs désignés par le chef du service arrêtent chaque année (d'accord avec les Commissions régionales et centrales prévues par le livre II du statut en ce qui concerne les agents ayant au moins un an de service) une note côtée de 0 à 20 tenant compte de la manière de servir de l'agent.

L'article 6 prévoit que les agents comptant au moins

un an de service et bien notés pourront recevoir une gratification dont la quotité est fixée par le chef de service sur la proposition des chefs directs de l'agent.

L'article 7 indique les punitions et mesures disciplinaires que peut encourir un agent non commissionné:

1° Punitions infligées par le chef de service régional:

a) Le rappel à l'ordre;

b) Le blâme sans inscription au dossier;

c) Le blâme avec inscription au dossier;

2° Punitions infligées par le chef de service:

d) Le dernier avertissement;

e) Le congédiement par mesure disciplinaire.

D'après l'article 8 l'agent qui compromet l'exécution du service ou qui commet une faute grave est suspendu par le chef de service régional jusqu'à ce qu'il ait été statué définitivement sur son sort. Cette suspension ajourne les droits à l'avancement, entraîne la privation totale du traitement et la suppression des avantages accessoires.

L'article 9 spécifie qu'en cas de blessure ou de maladie les agents à l'essai sont soumis aux lois et règlements d'administration publique en vigueur.

D'après l'article 10 les agents libérés du service militaire et qui ont donné satisfaction peuvent être repris au fur et à mesure des places disponibles. Ils sont soumis à une période d'essai d'un an.

L'article 11 interdit les recommandations.

Le livre II règle la situation du personnel commissionné et comprend six titres et quarante-neuf articles.

L'article premier prévoit que le personnel commissionné se recrute non seulement ainsi qu'il est dit au livre I[er], mais encore parmi les anciens militaires dispensés du stage par les lois et règlements d'administration publique. En outre, cet article spécifie que le titre de

nomination, constatant le commissionnement, est délivré par le directeur.

D'après l'article 2, les agents commissionnés à service continu ont droit, outre le jour de repos hebdomadaire, à un congé de quinze jours payés. En outre, sauf autorisation spéciale, ils ne pourront être absents pendant plus de dix-sept jours consécutifs.

L'article 3 règle la situation des agents blessés en service. Ces derniers reçoivent leur traitement fixe entier jusqu'au jour où le médecin du réseau déclare qu'ils peuvent reprendre leur service ou jusqu'au jour de la réforme. En cas de désaccord entre les intéressés et le médecin, il est statué par le médecin-chef du réseau. Les célibataires n'ayant à leur charge ni enfant naturel, ni ascendant ne touchent que la moitié du traitement fixe. Il en est de même si la blessure est due à une faute inexcusable de la victime au sens de la loi du 9 avril 1898. Le régime prévu par cette loi est, du reste, intégralement applicable à la victime si elle en fait la demande.

L'article 4 fixe les droits des agents en cas de blessure ou de maladie constatée par le médecin du réseau et ne résultant pas d'ivresse. Ces droits comprennent:

1° Les soins gratuits du médecin du réseau;

2° Le traitement fixe entier à partir du cinquième jour de chaque interruption et pour une période qui ne peut dépasser 120 jours;

3° A la moitié du traitement ou salaire fixe pour une période qui ne peut dépasser 90 jours au-delà de la période précédente.

Ces allocations sont réduites de moitié pour les célibataires n'ayant, à leur charge, ni ascendant ni enfant naturel reconnu.

L'article 5 prévoit que les agents peuvent être mis en disponibilité sans traitement avec suspension de tous

droits à l'avancement, sur leur demande, pendant une période qui n'excède pas quatre ans, dans des circonstances exceptionnelles et par décision spéciale du directeur.

En principe, d'après l'article 6, les demandes de changement de résidence pour convenances personnelles ne sont pas examinées si l'agent n'a pas effectué dans le poste qu'il demande à quitter une durée minima de séjour d'un an pour la première demande et de deux ans pour les suivantes.

L'article 7 interdit aux agents de tout grade de tenir un commerce, de se servir de leur titre pour participer à une opération commerciale et de laisser les personnes qui habitent avec eux, tenir une auberge ou un débit de boissons dans le voisinage du lieu où ils exercent leurs fonctions.

L'article 8 prévoit, dans chaque service, la division du personnel en catégories en vue de sa représentation.

D'après l'article 9, dans chaque circonscription régionale et dans chaque circonscription assimilée des services centraux, les agents d'une même catégorie élisent parmi eux :

1° Des délégués titulaires à raison de un délégué par 300 électeurs inscrits et avec un minimum de deux délégués par catégorie ;

2° Un nombre double de délégués suppléants.

Ces délégués, dits « délégués régionaux » confèrent tous les trois mois avec le chef de service régional pour lui soumettre leurs desiderata relativement à l'organisation du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à toutes les questions locales qui peuvent se présenter, à l'exclusion des questions d'ordre général. En outre, ces délégués participent au « travail d'avancement » ainsi qu'on le verra plus loin.

L'article 10 spécifie que, dans chaque service, les

délégués régionaux titulaires d'une même catégorie élisent parmi eux pour l'ensemble du réseau :

1° Des délégués titulaires, dits « délégués auprès du chef de service », dont le nombre est calculé à raison de un délégué par 3.000 agents avec un minimum de deux par catégorie ;

2° Un nombre double de délégués suppléants.

Ces délégués collaborent avec le chef de service de l'établissement des tableaux de classement et d'aptitude. En outre, ils se réunissent, tous les trois mois, pour conférer avec le chef de leur service au sujet des questions d'ordre général intéressant exclusivement ce service.

D'après l'article 11, les délégués titulaires auprès des chefs de service régionaux élisent parmi eux les délégués auprès du directeur, qui sont au nombre de vingt, répartis comme suit :

Sept pour le service de l'Exploitation ;

Sept pour le service du Matériel et de la Traction ;

Trois pour le service de la Voie et des Travaux ;

Trois pour les services centraux ;

Les vingt délégués sont réunis chaque semestre par le directeur, Les conférences portent uniquement sur les questions d'ordre général.

L'article 12 spécifie que les divers délégués sont élus pour trois ans et rééligibles.

L'article 13 règle le rôle des délégués suppléants, appelés à remplacer les titulaires, ainsi que la question des élections partielles.

Les articles 14 et 15 ont trait à diverses dispositions d'ordre secondaire.

L'article 16 indique que le passage dans un même grade d'un échelon à l'échelon supérieur s'effectue normalement à l'expiration du délai prévu aux échelles de rémunération. Ce délai est réduit par des bonifications

d'ancienneté attribuées annuellement aux agents les plus méritants. Il est augmenté par des « retards d'avancement » prononcés en guise de punition ou en cas de maladie prolongée entraînant réduction de la solde.

L'article 17 prévoit pour chaque échelon de chaque grade une gratification normale, 4 degrés de gratifications majorées et 4 degrés de gratifications réduites. Ces gratifications sont attribuées à chaque agent d'après sa note de mérite. La note 12 correspond à la gratification normale. Si l'agent obtient une note inférieure à 8, il ne reçoit aucune gratification.

Aux termes de l'article 18, les bonifications d'ancienneté et les gratifications sont attribuées pour chaque grade d'après des tableaux de classement communs à tout le réseau, pour les agents des échelles 7 et au-dessus, et spéciaux à chaque circonscription régionale ou circonscription assimilée, pour les agents des échelles 6 et au-dessous. Ces tableaux sont dressés dans chaque service à la fin de l'année.

D'après l'article 19, à la fin de chaque année, chaque agent reçoit une note de mérite complétée par une appréciation générale de ses qualités. Note et appréciation sont inscrites sur une feuille signalétique. Le Directeur désigne les agents chargés de noter (pour chaque grade) les agents occupant un poste inférieur.

L'article 20 prévoit que le chef de service régional donne son appréciation sur les feuilles signalétiques. Puis il établit pour chaque grade une liste de classement commune à l'ensemble de sa circonscription. Cette liste est examinée pour chaque grade par une commission régionale composée :

1°. Du chef de service régional assisté de deux agents supérieurs.

2°. De deux délégués régionaux de la catégorie à laquelle appartiennent les agents à classer.

L'article 21 stipule que le chef de service dresse au moyen des listes régionales des tableaux de classement régionaux pour les agents des échelles 6 et au-dessous et un tableau de classement commun à l'ensemble du réseau pour les agents des échelles 7 et au-dessus.

D'après l'article 22 ces tableaux sont examinés par une commission centrale composée

1° Du chef du service assisté de deux agents hors statut désignés par le Directeur.

2°. De deux délégués auprès du chef du service appartenant à la catégorie des agents intéressés.

L'article 23 prévoit qu'après avoir pris connaissance des propositions du chef de service et des observations auxquelles elles ont donné lieu de la part des délégués, le Directeur arrête les tableaux.

L'article 24 définit le « chevron », qui est un supplément exceptionnel de traitement accordé à un agent particulièrement méritant parvenu à l'échelon supérieur de son grade. Les chevrons sont attribués au choix sur le vu d'une liste de classement des agents susceptibles de les recevoir.

Aux termes de l'article 25, dans le dernier semestre de chaque année il est établi pour l'année suivante (par circonscription régionale pour les grades compris dans les échelles 6 et au-dessous, pour tout le réseau en ce qui concerne les grades des échelles 7 et au-dessus) un tableau d'aptitude pour chaque grade ou chacun des emplois spéciaux que ce grade peut comporter. Nul ne peut recevoir un avancement en grade s'il ne figure sur le tableau d'aptitude pour ce grade.

L'article 26 stipule que l'on peut déroger à l'ordre du tableau d'aptitude pour les promotions de grade par suite de nécessité de service ou en raison de l'aptitude spéciale d'un agent. Cet article prévoit la radiation du tableau d'aptitude pour les agents refusant le poste auquel ils sont nommés.

L'article 27 donne les conditions générales d'établissement des tableaux d'aptitude qui sont établis sans concours ou après concours.

D'après l'article 28 les tableaux d'aptitude pour les grades auxquels on accède sans concours sont établis:

a) En ce qui concerne les tableaux régionaux par le chef de service régional assisté de deux agents désignés par le Directeur et de deux délégués régionaux de la catégorie à laquelle ressortit le grade à obtenir.

b) Pour les tableaux communs à tout le réseau, par le chef de service assisté de deux agents désignés par le Directeur et de deux délégués auprès du chef du service de la catégorie à laquelle ressortit le grade à obtenir.

D'après l'article 29, les concours préliminaires à l'établissement des tableaux régionaux ont lieu au centre de la circonscription régionale. Ces concours ont lieu dans des centres désignés à l'avance pour les tableaux communs à l'ensemble du réseau. Dans l'un et l'autre cas les délégués participent aux opérations du jury. Le classement se fait en additionnant:

1°. La note de mérite pour les services antérieurs.

2°. La note d'aptitude au grade supérieur multipliée par un coefficient variant de 1 à 4 suivant le grade à obtenir.

3°. La note moyenne du concours multipliée par un coefficient variant de 1 à 10 suivant le grade à obtenir.

L'article 30 spécifie qu'en principe seuls des agents inscrits au tableau d'aptitude pour le grade de l'emploi à assurer pourront tenir temporairement un emploi vacant.

Les articles 31 à 33 contiennent les dispositions à observer pour la notation des agents, la communication aux délégués et aux intéressés des feuilles signalétiques et pour la préférence à donner dans certains cas aux agents en service sur les candidats de l'extérieur.

D'après l'article 34 le Directeur peut accorder aux agents ayant accompli des actes de dévouement et de vigilance :

1°. La mise à l'ordre du jour du service ou du réseau.

2°. Des gratifications exceptionnelles.

3°. L'inscription d'office au tableau d'aptitude après avis des délégués.

L'article 35 indique que les dispositions des articles 16 à 34 ne s'appliquent pas :

1°. Pour les notes de mérite et d'aptitude, le mode d'attribution des bonifications d'ancienneté, des gratifications et des chevrons aux agents des échelles 15 et au-dessous.

2°. Pour l'accession aux grades des échelles 15 et au-dessus.

L'article 36 énumère les mesures disciplinaires :

a) Punitions prononcées par le Chef de Service régional :

1°. Le rappel à l'ordre.

2°. Le blâme sans inscription au dossier.

3°. Le blâme avec inscription au dossier.

b) Punitions prononcées par le chef de service :

4°. Le blâme avec réduction de la gratification.

c) Punitions prononcées par le Directeur :

5°. Le blâme du Directeur avec réduction de la gratification ;

6°. Le blâme du Directeur avec retard d'avancement d'un à quatre mois ;

7°. Le blâme du Directeur avec descente d'un échelon de traitement ;

8°. Le déplacement par mesure disciplinaire ;

9°. La rétrogradation à un grade inférieur ;

10°. Le dernier avertissement ;

11°. La radiation des cadres ;

12°. La révocation.

Aux termes de l'article 37, entraînent la révocation de plein droit les condamnations sans sursis pour assassinat, meurtre, vol, concussion, escroquerie, abus de confiance, attentat à la pudeur, tentative d'assassinat, de meurtre, de vol et de concussion.

L'article 38 prévoit que tout agent qui commet une faute grave peut être immédiatement, sur l'ordre du chef de service régional, soit affecté à d'autres fonctions soit suspendu jusqu'à ce qu'il ait été statué définitivement sur son sort.

L'article 39 a trait à l'instruction des propositions de punitions. Il spécifie qu'avant d'être puni tout agent doit fournir ses explications écrites.

D'après l'article 40, toutes les propositions de punitions réservées à la décision du Directeur sont soumises à un Conseil d'enquête composé comme suit :

1°. Trois agents supérieurs, dont un au moins du service de l'intéressé désignés par le Directeur.

2°. Trois agents, dont un au moins du service de l'intéressé, pris parmi les vingt délégués du personnel auprès du Directeur.

3°. Un agent supérieur délégué du Directeur, président.

L'intéressé peut se faire assister par un défenseur de son choix pris parmi ses camarades du réseau.

Le Directeur peut toujours modifier l'avis du Conseil d'enquête dans un sens favorable à l'intéressé. Il ne peut le modifier dans un sens défavorable que si la décision du Conseil n'a pas été prise à l'unanimité des voix et à charge d'en rendre compte immédiatement au Ministre des Travaux Publics.

L'article 41 contient des dispositions spéciales aux agents rétrogradés.

Aux termes de l'article 42, le Directeur statue, sans l'intervention du Conseil d'enquête, sur les propositions

de punition à la suite de vols, escroqueries, abus de confiance et attentat à la pudeur ayant entraîné des condamnations avec sursis. En outre toutes peines disciplinaires peuvent être prononcées par le Directeur, sans intervention du Conseil d'enquête, en cas de cessation collective ou concertée de service.

L'article 43 spécifie que la cessation des fonctions au réseau a lieu :

1°. Par démission ;
2°. Par mise à la retraite ;
3°. Par mise à la réforme ;
4°. Par radiation des cadres ;
5°. Par révocation.

En principe un agent ayant cessé de faire partie du personnel du réseau ne peut y être admis à nouveau, sauf exception admise par le Directeur.

L'article 44 contient les dispositions spéciales aux femmes dont la situation dépend de celle de leur mari et qui sont employées au réseau.

L'article 45 concerne les démissions.

Les articles 46 et 47 interdisent d'introduire des recommandations dans les dossiers et de répondre à des recommandations.

L'article 48 prévoit que, dans certains cas, le Directeur soumet au Conseil d'Administration les décisions qu'il doit prendre d'après le statut.

L'article 49 spécifie que les réseaux se mettront d'accord pour l'établissement des règlements et instructions générales concernant le statut.

Le livre III est relatif au personnel à service discontinu et ne comprend que quatre articles.

L'article premier stipule que ce personnel se compose des femmes garde-barrières et sémaphoristes qui ont la faculté de quitter leur barrière ou leur guérite pour rentrer dans leur maison d'habitation.

L'article 2 leur applique les dispositions des livres I et II sauf une partie de l'article 2 du livre I, pour les femmes d'agents, et les articles 2, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 et 33 du livre II.

L'article 3 prévoit cinquante-deux jours de repos et de congé par an avec un maximum de dix-sept jours pouvant être groupés.

L'article 4 spécifie que pour la représentation les femmes à service discontinu forment une catégorie spéciale.

Tel est l'actuel statut du personnel des grands réseaux français. Son analyse était indispensable pour compléter l'étude de l'organisation actuelle des Chemins de Fer en France. On a vu que cette organisation est très différente de celle qui existait au début des grandes Compagnies. L'histoire des Chemins de Fer français, que nous avons résumée, a donné le motif de cette évolution. Il convient maintenant d'examiner, d'après les données que nous possédons, si les Chemins de Fer français sont rationnellement exploités.

DEUXIÈME PARTIE

Critique de l'Organisation actuelle

CHAPITRE XI

Les Chemins de Fer et le Public

L'histoire des Chemins de Fer français démontre que, depuis 1840, le Gouvernement n'a jamais cessé d'avoir en matière de transports par voie ferrée ce que l'on pourrait appeler une « politique active ». A la différence du Gouvernement britannique ou du Gouvernement des Etats-Unis, l'Etat français intervint fréquemment dans cet ordre d'idées. Pour justifier son attitude, il prétendit souvent — notamment depuis 1878, — défendre les usagers contre les exploitants, dont il jugeait — ou supposait, — les prétentions exagérées. En outre, il n'hésita pas à soumettre les exploitants au contrôle d'une Administration Supérieure, qui imposa parfois aux concessionnaires des plans diamétralement opposés aux conceptions et aux projets de ces derniers.

Cette intervention continue de l'Etat en matière de Chemins de Fer est digne de retenir l'attention dans un pays, où le régime de la concession fut assez rapidement en faveur. Si l'Etat, après avoir concédé l'exploitation des voies ferrées à des sociétés privées, s'efforçait de contrôler étroitement leur gestion, c'est

donc qu'il entendait protéger les usagers contre des exactions éventuelles de la part des exploitants. Ceux-ci sans doute, peuvent regretter qu'une tutelle étroite leur soit imposée, mais ceux-là devraient, semble-t-il, être particulièrement satisfaits de l'organisation actuelle des Chemins de Fer en France, puisque l'Etat se charge de la défense de leurs intérêts. Or, les usagers — c'est-à-dire le public — ne paraissent pas approuver sans réserves le régime et les méthodes d'exploitation des Chemins de Fer en vigueur aujourd'hui. Pour s'en convaincre, il suffit de parcourir les journaux, les Bulletins des Chambres de Commerce, les registres de réclamations prévus par l'article 94 du Décret du 11 novembre 1917, voire les organes des « Ligues de Défense contre les Chemins de Fer ». La lecture de ces divers documents est très instructive. Elle permet de constater que le public critique vivement, âprement même, l'organisation actuelle des Chemins de Fer français.

Que veut le public? Quels sont ses griefs? Le public (1) désire une exploitation rationnelle. Sans doute il n'exprime pas toujours clairement cette idée, mais elle se dégage des très nombreux griefs qu'il expose à l'occasion et qui se résument eux-mêmes en un seul: le public estime que l'exploitation de nos voies ferrées est trop administrative. Il désire être accueilli dans une gare comme il l'est chez un commerçant. Or, trop souvent, il faut le reconnaître, l'usager se heurte à l'indifférence, à l'arrogance et à l'irresponsabilité, qui

(1) Par public nous n'entendons pas bien entendu le peuple français en général, mais bien les « habitués » des Chemins de Fer. Le peuple français dans sa généralité s'intéresse peu à l'exploitation des Chemins de Fer. (Voir Introduction.)

sont les trois plaies principales des organisations purement administratives.

Par ailleurs les rapports du public avec les Chemins de Fer mériteraient d'être précisés. Il arrive fréquemment que les usagers croient avoir des droits, qu'ils ne possèdent pas en réalité. De là, ces graves erreurs, ces interminables procès, qu'une législation claire permettrait d'éviter dans une certaine mesure.

On peut objecter qu'une surveillance plus active encore, exercée par l'Etat sur l'exploitation des Chemins de Fer, contribuerait à améliorer la gestion de ceux-ci et à satisfaire le public.

Tel n'est pas l'avis des usagers : « La mainmise par « l'Etat sur les Compagnies de Chemins de Fer a pour « résultat, au lieu de coordonner les efforts, de les « diffuser. Le personnel est employé à répondre à des « circulaires multiples au lieu de s'occuper des travaux « pressants.

« Il résulte de cet état de choses qu'une question qui « pourrait être solutionnée en cinq minutes, comme « doivent l'être les questions de trafic, ne peut l'être « (quand elle l'est) qu'après son passage dans tous les « bureaux et avec la lenteur apportée dans ces centres « de travail. » (1).

On peut en déduire que le public en général et les commerçants en particulier sont opposés à la mainmise directe ou indirecte de l'Etat sur les Compagnies de Chemins de Fer. Cette opposition vient de ce que trop souvent l'Etat n'est qu'un mot qui cache des administrations anonymes et irresponsables. A notre époque et dans notre pays, administration est fréquemment

---

(1) *Bulletin de la Chambre de Commerce* de Marseille, janvier 1919, p. 21.

synonyme d'incompétence et d'irresponsabilité. « L'es-« prit administratif » consiste à « expédier les affaires « courantes » sans se compromettre et à ne jamais faire preuve d'initiative ou d'originalité.

Cet état d'esprit a évidemment pour effet d'amener une inévitable décadence dans le domaine où il s'exerce. Si l'on jette un coup d'œil sur certaines administrations de l'Etat on constate aisément que leurs progrès sont en quelque sorte négatifs. Le procès des téléphones, par exemple, n'est plus à faire puisque c'est l'ancien sous-secrétaire d'Etat (1) aux Postes, Télégraphes et Téléphones, qui a joué le rôle du Procureur dans un discours retentissant. Nos administrations ressemblent un peu trop au « chariot mérovingien » (2) et cela parce que personne n'ose faire les réformes nécessaires par crainte des responsabilités.

Les usagers ne veulent à aucun prix que les Chemins de Fer suivent cette voie dangereuse. Ils comprennent fort bien que si, dans l'industrie des Chemins de Fer, « l'esprit administratif » progresse, la routine progressera aussi et la responsabilité diminuera. En effet l'art du vrai fonctionnaire consiste, s'il s'agit de traiter une affaire, à rechercher d'abord le « précédent » derrière lequel il pourra s'abriter. Une telle méthode engendre fatalement la routine. Elle est cependant fort en faveur dans nos administrations.

Les Compagnies de Chemins de Fer ont-elles échappé à la contagion? Leurs méthodes sont-elles commerciales? Il n'est pas possible de répondre affirmativement, mais toutefois on doit constater qu'à cet égard elles ne

---

(1) M. Louis Deschamps, député.
(2) Expression favorite de M. Charles Maurras.

constituent pas des « administrations » au sens strict du mot. La présence d'un Conseil d'Administration composé en majeure partie de commerçants et d'industriels suffit à corriger dans une certaine mesure les tendances néfastes de certains dirigeants. Le grand tort des Compagnies a été de confier trop exclusivement leurs destinées à des hommes dont la plupart ignoraient les méthodes commerciales et possédaient au plus haut point « l'esprit administratif ». Peu à peu l'horreur des responsabilités et le goût de la routine ont fait leur apparition. Leurs progrès furent lents, mais continus, et le régime des Conventions de 1883 les favorisa.

En effet, d'une part l'obligation, dans laquelle se trouvaient les Compagnies, de construire des lignes improductives, d'autre part la garantie d'intérêts et l'extension du contrôle de l'État contribuèrent à développer dans le haut personnel « l'esprit administratif ». On s'habitua vite à ne plus considérer les usagers comme des clients et plusieurs agents supérieurs ou subalternes en vinrent à croire que le public était fait pour eux et non pas eux pour le public. Cette conception erronée du rôle que doivent jouer les Chemins de Fer fut en partie cause de la crise des transports de 1918-1920. Le nouveau régime de 1921 a surpris les agents partisans des méthodes administratives et ils n'ont pas encore compris que désormais, pour vivre, les Compagnies de Chemins de Fer sont obligées de transformer radicalement leur exploitation. Mais, pour obtenir une exploitation vraiment commerciale, il faut non seulement changer les méthodes, mais encore les hommes. Parmi le haut personnel des grandes Compagnies trop nombreux sont encore ceux qui possèdent « l'esprit administratif », ce que l'on pourrait appeler, à juste titre, dans le cas particulier, « l'esprit de 1883. »

C'est « l'esprit de 1883 » que le public déteste dans

les Chemins de Fer. Quand un usager adresse une réclamation, rien ne le mécontente plus que de recevoir en réponse une vague formule, qui ne signifie rien, mais qui ne compromet personne. Si au contraire on oppose à cette réclamation une fin de non-recevoir polie et motivée, l'usager, dans bien des cas, sera satisfait. De même quand, dans une gare, des voyageurs, des expéditeurs ou des destinataires se croient lésés dans leurs intérêts, il est rare qu'ils transforment leur réclamation verbale en réclamation écrite s'ils sont reçus avec courtoisie par un agent paraissant désireux de concilier, autant que possible, les droits de la Compagnie avec ceux du réclamant. Si par contre ils sont reçus par un agent imbu de « l'esprit de 1883 », qui laisse deviner son indifférence, les réclamants s'irriteront et donneront au litige la suite administrative ou judiciaire, qu'il comporte. Enfin, le public préférerait rencontrer dans les divers services des Compagnies des hommes possédant un véritable « esprit commercial », plutôt que d'y être reçu par des bureaucrates, qui écoutent ses doléances d'un air à la fois hautain et indifférent, car, dans la plupart des cas, ils se borneront à faire, au moyen d'une formule vague et générale, une réponse très administrative, mais peu satisfaisante.

Le public désirerait que les agents des Compagnies des Chemins de Fer fussent avant tout convaincus de leur qualité de « marchands ». Ce sont, en effet, des « marchands de transports », qui doivent accueillir leurs clients aussi aimablement que les marchands de draps ou les marchands de nouveautés. Il n'en est pas toujours ainsi malheureusement, ce qui suscite des plaintes très vives de la part du public.

Il est juste de constater que, si le personnel subalterne et le personnel dirigeant du service de l'Exploitation des Compagnies ne possèdent pas « l'esprit com-

mercial », cela tient bien souvent à la formation première du haut personnel. Peu nombreux sont les agents supérieurs qui ont fait des études commerciales ou juridiques complètes ; le plus grand nombre a été familiarisé — dès l'enfance pourrait-on dire — avec les sciences exactes et les abstractions, mais il ignore absolument les sciences politiques, économiques et sociales, c'est-à-dire les réalités. Quel contraste avec les Compagnies anglaises ou américaines ! Elles ont toujours à leur tête des hommes d'affaires, qui poursuivent avant tout un but commercial. Aussi « l'esprit administratif » y est à peu près inconnu pour le plus grand bien des Chemins de Fer et du public.

En France, il est à présumer que de nombreuses années seront nécessaires pour obtenir la transformation, que réclament les usagers. Cependant la situation financière des Chemins de Fer demanderait une modification radicale des méthodes surannées appliquées aujourd'hui.

En résumé le public français veut dans les Chemins de Fer plus de responsabilité, plus de logique et désire y voir régner un esprit vraiment commercial. Ses critiques se font plus vives chaque fois qu'un accident se produit. C'est une occasion pour lui de dénoncer l'organisation actuelle de l'exploitation qui n'a pas sa faveur. Ce qui est notable, c'est le peu de considération qu'il a, en général, pour le contrôle de l'État. La majorité des usagers ne paraît pas avoir une confiance bien grande dans l'efficacité des méthodes adoptées par ce service, cependant créé pour eux. Il est assez piquant de le constater.

Enfin, parmi les usagers, un certain nombre de Chambres de Commerce font aux Chemins de Fer le grief de combattre avec un notable acharnement la navigation intérieure. Ce reproche est mérité, car les Compagnies

de Chemins de Fer estiment trop souvent que les canaux sont leurs ennemis. C'est là, à notre avis, une très grosse erreur.

Sans doute les canaux ont pour effet immédiat de concurrencer les lignes de Chemins de Fer qui leur sont parallèles, mais il ne faut pas oublier qu'un canal attire l'industrie. Il en résulte qu'une région desservie par un canal s'enrichit et que le Chemin de Fer profite de cet enrichissement. Dans les Flandres, en Lorraine, en Franche-Comté et en Alsace on trouve de multiples exemples de cet enrichissement provoqué par la voie d'eau.

Aussi les usagers estiment-ils, non sans raison à notre avis, que loin de combattre les canaux, les Chemins de Fer devraient sinon les favoriser, du moins multiplier les point de contact avec eux, créer de nombreuses gares d'eau et développer les transports mixtes (par voie d'eau sur une partie du parcours, par voie de fer au delà.)

Tels sont les principaux griefs que le public fait aux Chemins de Fer. On voit que ces critiques ne sont pas sans valeur et que les usagers paraissent opposés aux errements suivis jusqu'à ce jour.

Mais, dira-t-on, le fait que le public est (dans une certaine mesure d'ailleurs) hostile à l'organisation actuelle, dont il dénonce les vices, ne prouve pas que cette organisation soit irrationnelle. Tout n'est pas rationnel sans doute, mais tout n'est pas non plus à répudier. D'ailleurs les critiques du public peuvent ne pas être fondées.

Pour répondre à cette objection nous nous proposons de mettre en lumière les avantages et les inconvénients de l'organisation actuelle de l'exploitation en étudiant successivement et en critiquant la législation

des Chemins de Fer, la situation des exploitants et celle de leurs finances, les Compagnies considérées au point de vue commercial, les tarifs, l'organisation administrative des réseaux, le personnel, l'organisation technique et les horaires.

Cette critique de l'exploitation ds Chemins de Fer en France sera faite du point de vue de l'intérêt général en tenant compte des légitimes aspirations du public, des leçons de l'histoire et en considérant objectivement la question, bien entendu. Dans la première partie de cet ouvrage nous avons examiné ce qui fut et ce qui est, dans la deuxième nous nous bornerons à critiquer ce qui est.

Nous espérons obtenir ainsi une série de conclusions qui nous aideront à envisager dans une troisième partie ce que pourrait être l'exploitation rationnelle des Chemins de Fer en France.

En économie politique on a toujours considéré le problème qui nous occupe, d'une façon un peu trop générale, à notre sens. On étudie la libre concurrence, l'exploitation par l'Etat, le régime des concessions, mais trop souvent on ne montre pas les conséquences que le régime peut avoir sur l'exploitation, et d'autre part on ne se préoccupe pas de ce que doit être l'exploitation dans un pays donné. Aussi resterons-nous dans le domaine du Droit Administratif pour critiquer les méthodes actuelles d'exploitation et envisager pour l'avenir, les solutions qui nous paraissent vraiment rationnelles.

CHAPITRE XII

Les Chemins de Fer et leur Législation

La législation des Chemins de Fer est, nous l'avons vu (1), très complexe et par ailleurs certaines de ses dispositions présentent le grave inconvénient d'être quelque peu archaïques. En outre il y a des lacunes assez considérables dans ce mélange de lois, de décrets et de conventions. Cette complexité et ces lacunes sont causées par une absence de méthode. On n'a pas voulu comprendre que le Chemin de Fer occupait dans la société moderne une place suffisante pour justifier l'élaboration d'un Code le concernant exclusivement. On a ainsi favorisé l'éclosion de litiges qu'une législation spéciale eut facilement évités.

Il est incontestable qu'un usager, et même parfois un exploitant, éprouveront de réelles difficultés s'ils tentent de connaître à fond les lois, décrets ou conventions concernant les Chemins de Fer. Par suite l'intérêt général réclame la simplification de la législation actuelle à cet égard. De plus il serait intéressant pour

---

(1) Voir plus haut Chapitre VII.

les usagers comme pour les exploitants de ne pas assimiler les transports par voie ferrée à certains autres transports et de viser dans une série d'articles les différents points nécessitant des dispositions légales particulières.

Si l'on jette un coup d'œil sur la législation des Chemins de Fer on est immédiatement frappé par l'importance des lois du 15 juillet 1845 et du 29 octobre 1921. Cependant ces lois étant assez brèves, on a dû compléter leurs dispositions par le décret du 11 novembre 1917, en ce qui concerne la première, et pour la seconde par les diverses stipulations de la Convention du 28 juin 1921 qu'elle a pour effet d'approuver. De même les lois de 1857 approuvant les divers cahiers des charges ont une importance considérable, mais sont cependant d'une concision frappante.

Il en résulte qu'en matière de Chemins de Fer on est dans l'obligation de consulter le décret ou la convention si l'on veut se référer à un texte précis, mais on ne peut appliquer ce texte qu'en invoquant l'autorité d'une loi. Ainsi, un voyageur prenant place dans une voiture d'un train en partance sans s'être muni au préalable d'un billet commet un délit prévu par l'article 78 (1^er^ paragraphe) du décret du 11 novembre 1917, mais *puni* par l'article 21 de la loi du 15 juillet 1845. Dans ce cas, si un agent de la Compagnie dresse procès-verbal, le délinquant sera traduit devant un tribunal judiciaire. Par contre, si une contestation s'élève entre la Compagnie et l'Administration Supérieure au sujet des mesures prescrites par le décret précité, que prévoit également l'article 33 du cahier des charges, les Tribunaux administratifs seront compétents aux termes de l'article 69 de ce cahier. Or ce cahier est approuvé lui-même par une loi de 1857. Par suite si une Compagnie ne se conforme pas aux prescriptions du cahier des charges,

elle viole la loi de 1857 la concernant et il semble qu'elle devrait être traduite devant des tribunaux judiciaires. C'est là une question de Droit que nous nous bornons à poser sans prétendre la résoudre. Nous constatons seulement que si les Tribunaux administratifs sont compétents pour juger une contestation s'élevant entre la Compagnie et l'Administration supérieure, ils ne le sont plus pour juger une contestation s'élevant entre un usager et la Compagnie au sujet de l'application et de l'interprétation d'un règlement d'administration publique prévu par l'article 33 du cahier des charges. Dans le premier cas, sans doute par application des articles premier et 12 de la loi du 15 juillet 1845, on étend aux Chemins de Fer les règles protectrices de la grande voirie. On admet le principe posé sous l'Ancien Régime que les infractions à ces règles sont réprimées administrativement et on confirme les dispositions de la loi du 19-22 juillet 1791 et de la loi du 29 floréal, an X. Dans le second cas, bien que la Compagnie soit seulement substituée (et à titre provisoire) à l'Administration supérieure, c'est-à-dire en définitive à l'Etat, on n'applique pas les règles protectrices de la grande voirie et le contrevenant est renvoyé devant les tribunaux judiciaires.

Cette subtile distinction subsiste même quand l'Etat exploite la voie ferrée. On voit par cet exemple combien la législation des Chemins de Fer est complexe. L'exemple suivant mettra mieux encore en lumière cette complexité.

Les conventions des 2 novembre 1880 (ratifiée par la loi du 3 mars 1881), 15 janvier 1892 (approuvée par la loi du 12 avril 1892) et 12 novembre 1896 (ratifiée par la loi du 17 juillet 1897), en instituant les divers colis postaux (3 kg, 5 kg, 10 kg) ont confié aux Compagnies de Chemins de Fer le transport de ces colis et

les diverses opérations qui s'y rattachent. Il y avait là un service postal qui ne présentait aucun caractère particulier et ces colis eux-mêmes étaient soumis à un régime analogue à celui des autres transports de la Poste, sauf qu'ils étaient confiés aux Compagnies de Chemins de Fer. Néanmoins, d'après l'article 6 de la loi du 12 juillet 1905, les contestations nées à l'occasion du transport d'un colis postal du service intérieur seront de la compétence des juges de paix, tandis que les contestations relatives aux colis postaux internationaux seront jugées par les tribunaux administratifs, seuls compétents dans ce cas d'après la convention du 2 novembre 1880. Par contre si une contestation s'élève entre une Compagnie de Chemins de Fer et un destinataire à propos d'un colis expédié en grande vitesse ou en petite vitesse, elle sera jugée par les Tribunaux de Commerce.

Supposons que trois colis avariés parviennent à une gare quelconque. Le premier est un colis postal du service intérieur. La contestation qui s'élève à son sujet entre l'exploitant et l'usager est portée devant le juge de paix. Le second est un colis postal international; le destinataire est le même. Néanmoins il devra, en cas de litige, s'adresser aux Tribunaux administratifs. Le troisième est un colis transporté en grande vitesse. Le destinataire devra s'adresser au Tribunal de Commerce pour faire trancher le différend existant au sujet de ce colis entre le transporteur et lui.

Ces divers exemples permettent de conclure que, si la législation des Chemins de Fer ne manque pas de complexité, elle se distingue par un défaut d'homogénéité tout à fait notable. Elle se distingue aussi par une insuffisance flagrante en ce qui concerne les rapports du Public avec les Compagnies et leurs agents.

Si l'on étudie d'abord les rapports du public et des agents, on remarque très vite qu'en raison de la com-

plexité même de la législation des voies ferrées, ils ne sont pas réglementés avec toute la netteté désirable. Le public comprend, instinctivement si l'on peut dire, que les agents des Chemins de Fer assurent un service contrôlé par l'Etat tout en faisant partie d'une entreprise, dont le but est commercial. Aussi profite-t-il du caractère très spécial qu'ont les Chemins de Fer français pour insulter grossièrement à l'occasion les Cheminots et pour ne pas se conformer à leurs injonctions. Le public n'agirait pas ainsi à l'égard d'un fonctionnaire des Postes et Télégraphes ou d'un vendeur de grand magasin. Cette différence de traitement tient sans doute à ce que le fonctionnaire des Postes et Télégraphes, encore que trop souvent incivil et malgracieux, ne redoute pas les plaintes du public, pratiquement sans effet en ce qui le concerne. D'autre part le vendeur de grand magasin étant regardé par le public comme un véritable commerçant bénéficie, en dépit de sa raideur quelque peu affectée, des sourires du client, voire de la cliente. Clients et clientes espèrent que, par des mots et une attitude aimables, le vendeur et la vendeuse seront conquis et faciliteront la « bonne affaire ».

Le Cheminot, tout au contraire, est un peu le souffre-douleur du public. On est loin de le considérer comme un aristocrate du travail. On le méprise, on l'injurie, on le regarde avec dédain. Tandis que la patience du public est admirable quand il s'adresse aux fonctionnaires des Postes, sa nervosité est sans limite, quand il prend un billet ou effectue une expédition. Le public n'ignore pas que les Compagnies de Chemins de Fer recommandent à leurs agents d'éviter toute discussion avec lui et que d'autre part le cahier des réclamations existe.

Cette situation mécontente vivement, et à juste titre, les Cheminots. Sans doute les articles 21, 23 et 25 de la loi du 15 juillet 1845 leur permettent d'être respectés

par le public, mais pour cela il leur faut dresser procès-verbal et chacun sait combien la procédure des procès-verbaux est longue et compliquée. D'autre part, le nombre des Cheminots assermentés est relativement faible, ce qui permet au public de violer impunément dans bien des cas les lois et règlements relatifs aux Chemins de Fer. Les Compagnies ne peuvent faire assermenter tous leurs agents en raison des dispositions de l'article 23 de la loi du 15 juillet 1845 et de l'article 64 du cahier des charges. Cependant, à cause de la difficulté que présente la surveillance des nombreux colis confiés quotidiennement aux Compagnies et des multiples dangers dont la circulation des trains et des machines menace les usagers du Chemin de Fer, il paraît indispensable d'obtenir du public admis dans l'enceinte du Chemin de Fer une discipline rigoureuse. Cette discipline ne peut régner que si les Cheminots ont des moyens rapides et pratiques de faire observer les lois et règlements concernant les voies ferrées.

Dans la plupart des pays étrangers, on a fort bien compris la chose. Il en résulte que les Cheminots sont investis d'une autorité réelle à l'égard du public. En France aucune raison majeure n'empêche de rendre à cet égard les lois et règlements plus rigoureux. Les Compagnies de Chemins de Fer ne perdraient pas pour cela leur qualité de commerçant. Par contre on n'aurait à déplorer sans aucun doute qu'un nombre relativement faible de vols et d'accidents.

Cette question mérite donc d'être étudiée avec tout le soin désirable. Il en est de même des rapports du public et des exploitants. Actuellement si un différent survient entre un usager et une Compagnie, par exemple, il est jugé, suivant le cas, par des Tribunaux administratifs, civils ou de commerce. En admettant que les tribunaux de commerce soient compétents pour juger tout ce qui

est relatif aux services commerciaux des Compagnies (encore que la chose soit difficilement admissible actuellement comme on le verra plus loin) il paraît bizarre de soumettre les autres litiges, qui naissent entre usagers et exploitants, à l'appréciation des tribunaux administratifs ou des tribunaux civils. Il semble que les tribunaux administratifs ne devraient pas intervenir. On objecte, il est vrai, que leur action s'impose quand il s'agit de « grande voirie ». Sans doute, mais alors on semble admettre qu'une Compagnie de Chemins de Fer constitue un service public. Or le fait est controversé. D'après un arrêt du tribunal des conflits en date du 22 juin 1889, l'action en responsabilité contre le réseau de l'Etat peut être portée devant les tribunaux judiciaires. Cet arrêt assimile le réseau de l'Etat non à un service public, mais à une entreprise dépendant du domaine privé de l'Etat. En outre l'article unique de la loi du 21 mars 1905 spécifie: « Les Tribunaux ordi-« naires sont compétents pour statuer sur les différends « qui peuvent s'élever entre l'administration des Che-« mins de Fer de l'Etat et ses employés à l'occasion de « contrat de travail. » Enfin cette question paraît réglée d'une façon plus catégorique, s'il est possible, par l'article 632 du Code de Commerce qui stipule que: « La loi répute actes de commerce toute entreprise de « transport par terre ou par eau. »

Un sceptique pourrait en conclure que les diverses juridictions envisagées plus haut semblent n'exister que pour les besoins d'une cause qui n'est pas en général celle des exploitants. Il y a là une imperfection réelle dans notre législation. Les rapports des usagers et des exploitants devraient être déterminés par des textes clairs autant que précis et les litiges devraient être soumis à des juridictions autres que la juridiction administrative. Enfin, en matière de Chemins de Fer, on ne

devrait plus faire usage que de dispositions légales visant nettement les diverses opérations nécessitées par l'exploitation des voies ferrées et non pas celles communes au transport par voie de fer et aux autres transports.

A cet égard les diverses opérations relatives à la conclusion et à l'exécution du contrat de transport ne sont pas régies par des textes en harmonie avec les particularités que présente le Chemin de Fer pour l'acheminement des voyageurs et des marchandises.

Pour les voyageurs par exemple, aucun texte légal n'indique que les exploitants sont responsables des retards éprouvés en cours de route. On admet que les exploitants doivent indemniser les usagers si le retard a causé un préjudice quelconque à ces derniers, mais d'une part cette sorte de postulat résulte d'une jurisprudence constante basée sur les articles 1382 et 1384 du Code Civil et d'autre part la responsabilité des exploitants cesse en cas de force majeure.

Pour les marchandises, on chercherait en vain un texte légal relatif à la reconnaissance des colis présentés à l'expédition et aux conditions d'emballage de ces colis. De là, bien entendu, des litiges multiples, dont la solution est souvent délicate. De même, aucune loi n'est venu préciser les conditions dans lesquelles doivent s'effectuer le pesage et le comptage des colis ainsi que le bâchage des wagons chargés par les expéditeurs. Ces lacunes ont pour effet de multiplier les procès, mais elles démontrent à quel point la législation des Chemins de Fer français est incomplète en dépit de sa complexité.

A cet égard l'insuffisance de notre législation apparaît clairement si on la compare sur certains points avec la législation étrangère. La Convention de Berne fournit un merveilleux terme de comparaison, comme on peut le remarquer. Cette Convention fortement

imprégnée de Droit allemand et helvétique contient des dispositions très précises et beaucoup plus conformes à l'équité que celles du Droit interne. Qu'on en juge par quelques exemples :

En France quand on constate de la part d'un expéditeur de fausses déclarations relativement au poids ou à la nature des marchandises, on se borne à recouvrer le moins perçu et l'on fait quelquefois appel en justice. Pour un cas analogue, la Convention de Berne prévoit, outre le recouvrement du moins perçu, une pénalité représentant le double de la différence de la taxe.

De même, si un expéditeur surcharge un wagon, dont les opérations de chargement lui incombent d'après les tarifs, le Droit interne ne prévoit aucune pénalité, tandis que la Convention de Berne autorisa l'exploitant à percevoir six fois le prix applicable au tonnage qui dépasse la limite de charge permise.

Le Droit interne ne prévoit rien dans le cas d'une marchandise inflammable, explosive, infecte ou nocive faussement déclarée ou dont le conditionnement intérieur n'est pas celui prévu par les règlements, tandis que la Convention de Berne prévoit une pénalité égale à quinze francs par kilogramme du poids brut du colis.

D'après l'article 103 du Code de Commerce (loi du 17 mars 1905) toute garantie insérée dans la déclaration d'expédition, tarif ou autre pièce quelconque et tendant à dégager la responsabilité des transporteurs est nulle, tandis que, d'après la Convention de Berne, une pareille clause est admise pour dégager la responsabilité des transporteurs.

A ce propos il convient d'insister sur le peu d'équité que présente la loi du 17 mars 1905, qui a modifié l'article 103 du Code de Commerce. Il résulte de cette loi que, si, par exemple, un colis est présenté dans une gare pour être expédié malgré un emballage quelque peu

défectueux, le transporteur ne peut dégager sa responsabilité lors de la formation du contrat de transport et est tenu pour responsable des avaries causées par le défaut d'emballage. Par suite, chaque année, les Compagnies de Chemins de Fer paient des indemnités qui se chiffrent par des millions en raison d'une disposition légale que l'on peut qualifier actuellement d'injuste. Il n'en serait pas de même, s'il existait d'autres dispositions légales relatives à l'emballage, comme on l'a vu plus haut.

Dans ce cas particulier on est obligé de conclure en toute impartialité que la loi du 17 mars 1905 n'a pas été faite pour tous les citoyens, mais bien contre les Compagnies de Chemins de Fer, qui sont ainsi l'objet de mesures d'exception. Doit-on aboutir à une conclusion analogue, si l'on réfléchit aux conséquences des articles 631 et 633 du Code de Commerce, d'après lesquels les Tribunaux de Commerce connaissent des contestations entre exploitants et usagers des Chemins de Fer? Sans doute l'article 633 qualifie très justement d'actes de commerce les entreprises de transport par terre et par eau, mais, dans la pratique, aucun représentant qualifié des exploitants ne peut prendre part à l'élection des membres des Tribunaux de Commerce, sauf au siège social des Compagnies, c'est-à-dire à Paris. On objectera que de nombreux administrateurs des grandes Compagnies font partie des Tribunaux de Commerce ou peuvent élire leurs membres. C'est exact, mais la qualité de membre et celle d'électeur leur sont reconnues non pas en raison de leurs fonctions d'administrateur, mais bien parce qu'ils sont en outre commerçants pour leur compte personnel dans une localité considérée.

Aux termes de l'article premier de la loi du 8 décembre 1883, « Les membres des Tribunaux de Commerce

« seront élus par les citoyens français commerçants, « patentés ou associés en nom collectif depuis cinq ans « au moins, capitaines au long cours et maîtres de « cabotage ayant commandé des bâtiments pendant « cinq ans, directeurs des Compagnies françaises ano- « nymes de finance, de commerce et d'industrie, agents « de change et courtiers d'assurances maritimes, cour- « tiers de marchandises, courtiers-interprètes et conduc- « teurs de navires institués en vertu des articles 77, « 79 et 80 du Code de Commerce, les uns et les autres « après cinq années d'exercice, et tous, sans exception, « devant être domiciliés depuis cinq ans au moins dans « le ressort du Tribunal.

« Sont également électeurs, dans leur ressort, les « membres anciens ou en exercice des Tribunaux et des « Chambres de Commerce, des Chambres consulta- « tives des Arts et Manufactures, les présidents anciens « ou en exercice des Conseils de Prud'hommes. »

Dans cette liste les « transports par eau » sont représentés par les capitaines au long cours et maîtres de cabotage, mais on cherche en vain les représentants des « entreprises de transports par terre ». Il y a là une lacune, qui constitue une réelle anomalie et dont les conséquences sont fâcheuses. Les Tribunaux de Commerce tendent, en effet, à considérer les Chemins de Fer comme en marge du Commerce proprement dit et à se montrer particulièrement sévères à leur égard. Il n'en serait certes pas de même si les représentants qualifiés des Compagnies de Chemins de Fer participaient à l'élection des membres des Tribunaux de Commerce. Cette participation serait à la fois logique, équitable et conforme à l'intérêt des exploitants comme à celui des usagers.

On ne peut terminer cette rapide critique de la législation actuelle des Chemins de Fer français sans dire

un mot des dispositions légales relatives aux accidents de Chemins de Fer (1). L'article 19 de la loi du 15 juillet 1845 est la principale de ces dispositions. Là encore il existe une grave lacune. En effet, il est souvent très difficile de déterminer la cause véritable d'un accident de Chemin de Fer. Il arrive fréquemment que la responsabilité de l'agent subalterne, qui paraît avoir provoqué l'accident, est en réalité très atténuée après une enquête impartiale. A cet égard la législation devrait prévoir une échelle de pénalités correspondant aux divers grades que peuvent occuper les responsables. Par ailleurs, quand un accident de Chemin de Fer se produit, il est souvent difficile au Parquet de faire une enquête complète faute d'une connaissance précise des Chemins de Fer et de leur organisation. La procédure de cette enquête devrait être prévue dans ses moindres détails afin qu'aucun des responsables ne puisse échapper à la Justice. Or, il est loin d'en être ainsi. Un accident de Chemin de Fer détermine en général deux enquêtes parallèles : l'une administrative effectuée par le service de contrôle de l'Etat, l'autre judiciaire effectuée par le Parquet. Or ce dernier est tenté de conclure dans le même sens que le service du contrôle, ce qui, dans certains cas, est un tort. Les hauts fonctionnaires du Contrôle de l'Etat sortent en général des mêmes écoles que le haut personnel des Compagnies. Il en résulte que l'on a rarement vu le service du Contrôle terminer son enquête par une conclusion défavorable à ce haut personnel. Or, la justice exigerait parfois cette conclusion défavorable. C'est pourquoi l'enquête du Parquet devrait pouvoir être conduite d'une façon absolument indé-

(1) Il s'agit, bien entendu, des accidents ayant occasionné des blessures ou causé la mort d'une ou de plusieurs personnes.

pendante de celle du Contrôle. Là encore il y a une série de dispositions légales à prévoir.

Les critiques qui précèdent montrent l'imperfection de notre législation relativement aux Chemins de Fer. Encore ces critiques sont-elles rapides. Si on les approfondissait, il serait facile de voir que notre infériorité à cet égard est réelle. En matière de Chemins de Fer nous n'avons pas, il faut le constater, de législation homogène et codifiée. Dans l'intérêt général il est permis de le regretter et de souhaiter la fin prochaine d'un aussi déplorable état de choses.

CHAPITRE XIII

La Situation des Exploitants

En France on est enclin à considérer les commerçants comme des privilégiés qui ne dépendent que d'eux-mêmes et qui de plus ont l'avantage de pouvoir soumettre à des tribunaux spéciaux les contestations que peut faire naître l'exercice de leur profession (1). Cependant, tout en ayant légalement un caractère commercial, les Compagnies de Chemins de Fer ne sont nullement privilégiées. Ainsi qu'on l'a vu, les Tribunaux de Commerce se montrent sévères à leur égard et d'autre part elles dépendent très étroitement de l'Etat. Leur situation est donc très particulière: Elles doivent agir comme le ferait un commerçant ordinaire, tout en se conformant aux ordres essentiellement «administratifs» de l'Etat. Elles sont prises en quelque sorte « entre l'enclume et le marteau ». C'est un état de choses qu'il est permis de trouver paradoxal.

Pour le justifier, on fait remarquer que le Contrôle de l'Etat est indispensable autant que bienfaisant. A

(1) Article 631 du Code de Commerce.

cela nous répondrons qu'il ne faut pas confondre « intervention » avec « contrôle ».

Nous avons vu plus haut que, sous la Restauration, le Gouvernement se bornait à contrôler en matière de Chemins de Fer la constitution de la société exploitante, le tracé des lignes nouvelles et les tarifs. Ces éléments étaient facilement surveillés par l'Etat tout en présentant une importance suffisante pour lui permettre d'intervenir, le cas échéant, avec efficacité. Par ailleurs, les exploitants demeuraient entièrement responsables de leurs actes. En est-il de même aujourd'hui ?

Dans la première partie de cet ouvrage nous avons observé que les temps étaient changés et que le Gouvernement exerçait sur les Compagnies un triple contrôle technique, financier et commercial. Ce triple contrôle est-il nécessaire ? Est-il même efficace ?

Constatons d'abord que ce contrôle a pour premier effet de nécessiter un assez grand nombre de fonctionnaires. Cet inconvénient serait à coup sûr secondaire, si le contrôle était efficace, mais cette efficacité est loin d'être démontrée. En effet, les hauts fonctionnaires du service du contrôle entretiennent en général d'excellents rapports avec les agents supérieurs ou plutôt avec le haut personnel des Compagnies. Liés par la solidarité traditionnelle des grandes écoles ils évitent presque toujours ce qui pourrait rendre moins cordiales leurs relations. Dans ces conditions, le contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer est assez anodin. Il a toutefois un effet qu'il est permis de déplorer : il complique les questions les plus simples et retarde l'exécution des divers projets élaborés par les exploitants. Afin de prouver qu'il n'y a aucune exagération dans cette affirmation, il convient d'examiner chacun des aspects du contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer.

Le Contrôle Technique subordonne étroitement les

Compagnies au Ministre soit en période de construction de ligne, soit en période d'exploitation. Le Ministre ou plus exactement le service du Contrôle fixe, par exemple en période de construction, la disposition des stations et le tracé des voies d'accès qui les relient aux chemins existants. Or, le service du contrôle se montre extrêmement pointilleux pour les petits détails. Possédant (par définition si l'on peut dire) « l'esprit administratif », ce service perd souvent de vue le but pour faire preuve d'une exigence quelque peu ridicule en ce qui concerne les moyens. Il en résulte entre les exploitants et le service du Contrôle une correspondance souvent volumineuse pour des questions présentant un intérêt secondaire. Il en résulte également des retards considérables. Qu'on en juge par ces extraits du supplément au rapport du Conseil d'Administration d'une grande Compagnie pour l'exercice 1921 :

« Ligne de Chamborigaud à Bessèges (16 kilomè-
« tres). — Cette ligne a été déclarée d'utilité publique
« et concédée définitivement par une loi du 4 mars
« 1906. L'Administration a demandé d'étudier un
« projet moins cher que celui qu'elle avait précédem-
« ment approuvé. » (1)

« Ligne de Châtel-Guyon à Combronde (8 kilomè-
« tres). — La concession de cette ligne, à titre éven-
« tuel, a fait l'objet d'une convention du 28 janvier
« 1914, approuvée par la loi du 1er avril suivant.

« L'enquête d'utilité publique a eu lieu en février et
« mars 1916; nous attendons la décision à inter-
« venir. » (2)

---

(1) Rapport du Conseil d'Administration de la Cie P.-L.-M. (exercice 1921)), p. 48.

(2) Ibid, p. 49.

Ces deux exemples fournissent la preuve péremptoire de ce que l'on pourrait appeler « l'action retardatrice » du contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer. A noter d'ailleurs que dans les deux cas considérés la longueur des lignes à construire est très faible. Que serait-ce s'il s'agissait de lignes d'une importance plus considérable ! On peut du reste en juger par l'exemple des lignes de Nice à San Dalmazzo di Tende, de la deuxième ligne de Paris à Chartres et de la deuxième ligne de Paris au Hâvre.

En période d'exploitation les effets du service du contrôle sont sensiblement analogues, sinon pires. On sait qu'il peut prescrire toutes les mesures de sécurité qu'il juge nécessaires. Il devrait, semble-t-il, faire une étude approfondie de ces mesures, puis en prescrire l'application et s'en tenir là. Or, un observateur impartial constate que, dans cet ordre d'idées, l'action du contrôle de l'Etat se fait particulièrement sentir à la suite d'un accident de Chemins de Fer retentissant. Au lieu de mener à bonne fin une enquête impartiale au sujet de l'accident et de désigner les véritables responsables, le service du contrôle conclut généralement en réclamant des mesures de précautions supplémentaires, qui font aussitôt l'objet d'une circulaire ministérielle. Le Ministre peut ensuite déclarer à la Tribune qu'il a prescrit l'emploi de tel ou tel appareil nouveau pour conjurer les catastrophes et le Parlement se déclare satisfait.

Cette méthode peut, en toute impartialité, être qualifiée d'illogique. En prescrivant de nouvelles mesures de précautions après une catastrophe, le Ministre avoue implicitement que le service du contrôle a été négligent : pourquoi ne pas avoir ordonné l'emploi de tel ou tel appareil présumé sauveur dès son invention ?

D'autre part ces prétendues mesures de sécurité

destinées surtout à recueillir les suffrages de journalistes incompétents ou à faciliter le vote d'un ordre du jour de confiance ont en réalité de néfastes conséquences : en multipliant les signaux ou les appareils de sécurité on arrive rapidement à fatiguer ou à émousser l'attention des mécaniciens et des agents de trains. Il suffit de voyager pour constater qu'à la traversée d'une grande gare, par exemple, le mécanicien d'un rapide rencontre une véritable « forêt de signaux », qu'il peut à peine distinguer les uns des autres en raison de la faible distance, qui les sépare, et de la vitesse de son train. Or, en Allemagne, où les mécaniciens ne sont susceptibles de rencontrer en définitive que deux signaux fixes de protection et deux signaux fixes de position les accidents ne sont pas plus fréquents que dans notre pays. Cela permet de douter de l'utilité et de l'efficacité du contrôle de l'Etat en pareille matière. On peut même se demander si les mesures prises par ce service, c'est-à-dire par le Ministre, n'ont pas un effet diamétralement opposé au but, qu'il poursuit...

N'oublions pas que tout récemment le Ministre, estimant les signaux ordinaires insuffisants, a prescrit aux Compagnies de multiplier les appareils sonores (pétards, crocodiles (1), etc). Ajoutons que ces appareils sonores ont souvent pour résultat (la nuit surtout) d'affoler sans raison les voyageurs, qui tantôt croient à un attentat s'ils entendent l'explosion d'un pétard, tantôt sont réveillés en sursaut par une lugubre sirène.

Est-ce un progrès? Nous ne le croyons pas. Mieux

(1) En « langage ferroviaire » le crocodile n'est pas un reptile hydrosaurien, mais un appareil de voie installé à proximité de chaque disque avancé et destiné, quand le disque est à l'arrêt, à faire retentir, par la fermeture d'un circuit électrique, un sifflet grave, placé sur la machine du train rencontrant le disque à l'arrêt.

vaudrait, à notre avis, que le Ministre puisse déclarer au Parlement, après une catastrophe, que les responsables, *tous les responsables,* ont été sévèrement punis. Ainsi que nous l'avons déjà remarqué, une échelle de pénalités d'autant plus fortes que le grade du responsable est plus élevé dans la hiérarchie des « Cheminots », aurait certainement pour effet d'augmenter la sécurité et de diminuer le nombre des accidents de Chemins de Fer. Ce résultat serait atteint par ce moyen beaucoup plus vite et plus sûrement que par des forêts de signaux ou par la multiplication d'appareils sonores. D'ailleurs n'oublions pas que ces mesures contribuent à grever lourdement le budget des Compagnies sans aucun profit pour les usagers.

En résumé, le contrôle technique de l'Etat sur les Chemins de Fer présente à coup sûr plus d'inconvénients que d'avantages. Il est même à certains égards, inutile et nuisible par son « action retardatrice » et les dangereuses mesures qu'il préconise.

Enfin, ce contrôle, beaucoup trop étroit, a également pour effet d'engendrer, au point de vue pratique, l'irresponsabilité des Compagnies. Celles-ci sont, dans bien des cas, couvertes par l'approbation du contrôle de l'Etat. Il en résulte qu'elles ne sont plus responsables, ce qui est fâcheux.

Si le contrôle technique a des conséquences qui ne sont pas heureuses, le contrôle financier présente au moins l'avantage de faire vérifier par l'Etat les comptes des Compagnies. Ce contrôle est, sous ce rapport, excellent et l'on devrait souhaiter qu'il soit étendu à toutes les sociétés commerciales, industrielles et financières ayant une importance comparable à celle de nos grandes Compagnies de Chemins de Fer. En contrôlant, au point de vue financier, les principales sociétés commerciales, industrielles et financières, l'Etat est dans

son véritable rôle, car il évite ainsi toute diminution de notre patrimoine national grâce à la surveillance qu'il exerce. En outre ce contrôle n'a pas « d'action retardatrice » puisqu'il est caractérisé par une vérification des divers comptes des Compagnies postérieurement à leur liquidation.

Toutefois, si cette forme du contrôle de l'Etat est bonne en principe, l'application, qui en a été faite dans la Convention du 28 juin 1921, appelle des réserves. En effet, d'après l'article 14, c'est le Ministre qui arrête chaque année le montant de la prime prévue par cet article. Il semble que le Comité de Direction serait plus qualifié que le Ministre pour cette opération. De même, aux termes de l'article 18, c'est le Ministre des Travaux Publics, qui, sur la proposition du Conseil supérieur des Chemins de Fer et après avis du Ministre des Finances, fixe le maximum de la réserve du fonds commun. Là encore le Comité de Direction paraît plus qualifié.

Malgré ces restrictions, il n'en est pas moins vrai que le contrôle financier peut avoir d'heureux résultats. En est-il de même du contrôle commercial?

Le contrôle commercial s'exerce sur la fixation des horaires et sur la détermination des tarifs. En ce qui concerne la fixation des horaires il est permis de trouver quelque peu exagérés les droits que possède le Ministre d'après l'article 61 du décret du 11 novembre 1917. Le Ministre peut, en effet, imposer aux Compagnies l'obligation de mettre en marche des trains aussi coûteux qu'improductifs pour les exploitants. Il y a là sans aucun doute un grave inconvénient pour les exploitants, qui risquent d'être victimes d'une injustice flagrante si le Ministre les oblige à multiplier les trains inutilisés, ce qui se produit fréquemment. A cet égard, le contrôle commercial, par une piquante anomalie, a pour résultat

d'empêcher bien souvent les Compagnies d'exploiter d'après des méthodes commerciales et notamment de ne mettre en marche que les trains susceptibles d'être « empruntés » (1) dans une juste mesure. On objecte que le pouvoir attribué au Ministre d'imposer aux Compagnies des trains à certaines heures et sur certaines lignes est une chose excellente en raison de ce que les Compagnies exploitent un monopole. Nous verrons plus loin que cette question peut être controversée et que l'objection précitée n'a qu'une valeur relative aujourd'hui.

Il n'en subsiste pas moins que pour la fixation des horaires l'intervention de l'Etat peut être abusive. Il en est de même en ce qui concerne les tarifs.

En effet, si le contrôle de l'Etat se bornait à la fixation d'un maximum et à l'homologation, on ne pourrait que l'approuver. Malheureusement, comme on l'a vu d'ailleurs, le Ministre intervient pour imposer aux Compagnies des tarifs et pour diminuer leur initiative, sinon pour l'annihiler.

On voit, par suite, que le contrôle commercial a des conséquences plutôt regrettables, puisqu'il contribue à « enchaîner » les exploitants et à les empêcher d'être commerçants (qualité que la loi leur reconnaît formellement cependant). En définitive le contrôle de l'Etat, qu'il soit technique, financier ou commercial, a surtout pour résultat de ravir aux exploitants un grand nombre de libertés. Ce n'est donc plus un contrôle, c'est un joug, qui paraît d'autant plus dur que l'exploitant est pratiquement dans l'obligation d'agir avec le public comme si ce joug n'existait pas.

---

(1) Expression usuelle employée en « langage ferroviaire » dans le sens d' « utilisés ».

Tel le dieu Janus, l'exploitant doit avoir deux figures : l'une administrative pour le contrôle, l'autre commerciale pour le public. Est-ce rationnel ? Nous ne le croyons pas. Il y a là une situation paradoxale que le nouveau régime des Chemins de Fer aurait dû faire cesser. Or, il ne la modifie pas, au contraire.

Sans doute, il y a d'excellents passages dans la Convention du 28 juin 1921, mais on ne peut toutefois l'approuver sans réserves. Ainsi que nous l'avons exposé, c'est avant tout un compromis destiné à faciliter après la grande guerre les règlements de comptes entre les Compagnies et l'Etat, mais cette Convention n'a nullement pour but de rendre rationnelle l'exploitation des Chemins de Fer français.

Le nouveau régime, on l'a vu, est caractérisé par la création d'un « Conseil supérieur des Chemins de Fer » et d'un « Comité de Direction. »

Le « Conseil supérieur des Chemins de Fer », est, en somme, un « Parlement des Chemins de Fer » susceptible de corriger les tendances parfois regrettables du « Parlement français » et du Ministre des Travaux Publics (1) en matière de « politique ferroviaire ». A la différence du Parlement français, ce Conseil est composé d'hommes dont la plupart possèdent une connaisasnce suffisante des questions relatives aux Chemins de Fer. Enfin ce Conseil est incontestablement dominé par les membres du Comité de Direction, qui ont déjà traité dans les réunions du Comité,

(1) Il s'agit, en l'espèce, de certaines mesures proposées par le Ministre et adoptées par le Parlement moins pour améliorer l'exploitation des voies ferrées que pour obtenir un résultat favorable à la politique intérieure du parti au pouvoir. Ex : Rachat de l'Ouest.

la majeure partie des affaires que le Conseil doit étudier ou discuter.

La création du « Comité de Direction » est également excellente. Autrefois les dirigeants de la plupart des grandes Compagnies étaient en contact par le « Comité de Ceinture », mais les attributions de ce Comité différaient sensiblement de celles du Comité de Direction, qui, de plus, comprend les dirigeants de tous les grands réseaux. Il en résulte que les grands réseaux en général, et les grandes Compagnies en particulier, sont plus étroitement unis que jamais. Par suite, en s'appuyant sur le Conseil Supérieur des Chemins de Fer, les Compagnies peuvent mieux combattre qu'autrefois les projets plus ou moins opportuns des Ministres et des Chambres. C'est là un grand progrès réalisé par les exploitants.

Mais toute médaille a son revers: si les exploitants peuvent plus facilement lutter contre les tendances regrettables de certains Ministres et des Chambres, ils sont, en matière commerciale, pratiquement soumis à l'autorité ministérielle par application de l'article 9 de la Convention du 28 juin 1921. Cet article 9 donne au Ministre un pouvoir étendu en ce qui concerne les tarifs. Ce n'est plus seulement un pouvoir limité au contrôle des tarifs, c'est l'intervention ministérielle autorisée et même recommandée en pareille matière. Cette nouvelle disposition détruit en partie les heureux effets de la Convention précitée. Elle ouvre la porte à l'arbitraire et de plus semble interdire aux exploitants d'être commerçants. Il est vrai que le Ministre ne peut user du droit que lui confère l'article 9 sans consulter au préalable le Conseil supérieur des Chemins de Fer et le Conseil des Ministres, mais cette restriction n'a qu'une valeur relative, puisqu'il peut passer outre, en cas d'avis contraire du Conseil supérieur des Chemins de Fer.

De même, d'après l'art. 18, lorsque le fonds commun

aura versé des excédents au Trésor Public, le Ministre pourra, après avis du Conseil supérieur, abaisser tout ou partie des tarifs. Ce droit paraît exorbitant. Les cahiers des charges ne prévoyaient rien de semblable. Là encore, ce n'est plus du contrôle proprement dit, c'est une intervention nettement caractérisée.

Le nouveau régime des Chemins de Fer a donc pour effet de mettre les exploitants en tutelle au point de vue commercial. Si le tuteur est un Ministre à l'esprit pondéré, les exploitants pourront ne pas avoir à en souffrir. Par contre si le Ministère des Travaux Publics est confié à un impulsif ou à un ennemi déclaré des Compagnies, celles-ci devront s'incliner, encore que le Ministre agisse avec un parti-pris évident. On objecte à cela que, même dans ce cas, les Compagnies ne souffriraient pas des conséquences d'une telle mesure, puisque le fonds commun leur éviterait le déficit. Sans doute, peut-on répondre, mais alors l'exploitation des Chemins de Fer est tout à fait irrationnelle.

D'ailleurs, puisque d'après la Législation, les exploitants sont des commerçants, il parait inconcevable de leur imposer des prix. Quel est le commerçant qui, en temps normal, se soumettrait sans protester à un tel régime ?

On objecte à cela une fois de plus que le Contrôle rigoureux de l'Etat sur les Chemins de Fer, (voire son intervention) doit exister car les Compagnies de Chemins de Fer exploitent des monopoles et les Chemins de Fer constituent un service public.

Il est certain qu'à l'époque où les divers cahiers des charges ont été rédigés et jusqu'au début du XX^{e} siècle les grandes Compagnies de Chemins de Fer avaient le monopole du transport des voyageurs par voie de terre. Sans doute il existait encore des voitures publiques, mais elles ne pouvaient être comparées aux Compagnies.

Celles-ci cependant n'ont jamais eu le monopole du transport des marchandises. A cet égard les canaux leur font une concurrence sérieuse, mais les conséquences d'une telle rivalité, ainsi qu'on l'a vu, peuvent être bonnes pour les Compagnies des Chemins de Fer, car tel industriel qui hésiterait à créer une usine dans une région uniquement desservie par voie ferrée, hésite rarement si l'usine projetée doit se trouver non loin d'une voie d'eau et d'une voie ferrée.

Dès la fin du XIX^{e} siècle et depuis le début du XX^{e} les grandes Compagnies connaissent la concurrence, qui a revêtu diverses formes. Tout d'abord, les Chemins de Fer secondaires et tramways se sont construits parrallèlement aux lignes d'intérêt général depuis longtemps groupées en réseaux. La concurrence importante en ce qui concerne les voyageurs et la grande vitesse, s'est étendue également sur certains points à la petite vitesse Exemples : Chemins de Fer vicinaux et Compagnies de l'Est et de Paris à Lyon et à la Méditerranée dans les départements du Doubs et de la Haute-Saône, Tramways de Marseille à Aix et Compagnie P.L.M., Chemins de Fer de l'Hérault et Compagnie du Midi, etc...

Depuis quelques années, le développement rapide des services automobiles pour voyageurs et marchandises a fait perdre aux Compagnies de Chemins de Fer un nombre assez considérable de clients. Pour un certain nombre de parcours, les services automobiles enlèvent aux grandes Compagnies des transports divers, dont l'importance se chiffre par une moyenne quotidienne de six ou sept vagons, ce qui est, à coup sûr, loin de représenter une somme totale négligeable. Certaines Compagnies, ayant compris le danger de cette concurrence, ont préféré transiger et subventionner des services automobiles pour voyageurs ou faciliter des trans-

ports mixtes empruntant la voie ferrée sur une partie du parcours et la route ensuite, ou inversement.

Enfin, tout récemment des « Compagnies aériennes » se sont créées, qui, sans constituer pour les Chemins de Fer un danger immédiat, tendent à les concurrencer dans l'avenir.

On voit donc que les grandes Compagnies de Chemins de Fer n'ont plus le monopole du transport des voyageurs par voie de terre et que d'autre part elles ont désormais à lutter contre des concurrents sérieux pour le transport des marchandises. Si les grands réseaux avaient un véritable monopole, il serait interdit *ipso facto* à quiconque de les concurrencer. Or, il n'en est rien, comme on vient de le voir. Les grandes Compagnies de Chemins de Fer n'ont ni le monopole des transports en général, ni le monopole de construire et d'exploiter les voies ferrées. Si l'on étudie l'histoire du réseau français, on voit aisément que l'État n'a jamais empêché et qu'il a même favorisé parfois la création de certaines lignes d'intérêt général exploitées par des Compagnies secondaires à l'intérieur d'un grand réseau et destinées à concurrencer celui-ci soit par des tarifs moins élevés, soit par une réduction de distance.

Dans le seul réseau de Paris à Lyon et à la Méditerranée on trouve plusieurs exemples de cette concurrence. Citons, à titre rétrospectif, le réseau des Dombes et du Sud-Est, qui fusionna dans la suite avec le réseau P.-L.-M. Actuellement, parmi les réseaux concurrents de cette grande Compagnie, on peut indiquer la Compagnie des Chemins de Fer départementaux (lignes d'intérêt général de l'Ardèche et de la Haute-Loire) et la Compagnie des Chemins de Fer du Sud de la France (lignes de Meyrargues à Nice et de Digne à Nice).

Il est donc impossible de prétendre que les grandes Compagnies exploitent un monopole *stricto sensu.*

Il serait plus juste de reconnaître qu'elles jouissent pratiquement de certains privlèges que rendent légitimes les grands travaux qu'elles effectuent, travaux dont l'Etat doit bénéficier à l'expiration des concessions. Néanmoins, ces privilèges ne justifient pas le contrôle exercé sur elles par l'Etat tel qu'il fonctionne actuellement. On le comprendra d'autant mieux si l'on remarque que le contrôle, qui s'exerce sur les entreprises de navigation intérieure, de transports automobiles et de transports par avions revêt une forme plus mitigée. Seuls les Chemins de Fer secondaires sont contrôlés comme les grandes Compagnies, à quelques détails près.

En dépit des préjugés courants et de l'hostilité que certains témoignent aux grandes Compagnies, il y a là, à notre sens, une réelle injustice, qu'on ne saurait dénoncer avec trop de vigueur. Dans aucun pays des sociétés privées ne supporteraient le contrôle administratif exagéré que subissent en France les grandes Compagnies, car les effets en sont mauvais au point de vue de l'exploitation commerciale. Comment exploiter rationnellement et commercialement, quand il est nécessaire de soumettre les moindres projets à un service, qui paraît souvent se complaire à retarder systématiquement la solution des questions importantes en insistant sur des détails infimes tout en négligeant bien souvent les parties capitales ?

Dans les milieux compétents où l'on est sceptique quant à l'utilité et à l'efficacité du contrôle de l'Etat sur les chemins de fer tel qu'il existe actuellement, on objecte que, malgré ses défauts, ce contrôle est indispensable puisque le chemin de fer est un service public.

Cette expression « service public » est employée en matière de chemins de fer aussi couramment que le mot monopole. On ne les discute pas plus l'une que

l'autre, ce qui est un tort, car on reconnaîtrait ainsi qu'elles ne sont pas exactes. Nous avons vu que le mot « monopole » caractérisait fort mal la situation des exploitants, qui sont souvent l'objet d'une concurrence sérieuse. D'autre part, il suffit de rappeler (1) l'arrêt du Tribunal des Conflits en date du 22 juin 1889 assimilant le réseau de l'Etat, non à un service public, mais à une entreprise dépendant du domaine privé de l'Etat (arrêt confirmé d'ailleurs par la loi du 21 mars 1905) pour conclure que le réseau de l'Etat n'étant pas considéré comme un service public, il en sera de même *a fortiori* des réseaux exploités par les grandes Compagnies.

Mais il y a plus: si les Chemins de Fer constituaient en réalité un service public, comment pourrait-on les soumettre à la juridiction commerciale ? Les véritables services publics, comme les postes, par exemple, n'y sont pas soumis. Par suite on se trouve devant ce dilemme: Ou les chemins de Fer sont un service public et alors pourquoi les soumettre à la juridiction commerciale, ou les chemins de fer doivent être normalement soumis à cette juridiction et dans ce cas on ne peut les assimiler à un service public. L'article 632 du Code de Commerce résout la question. On ne saurait assimiler *stricto sensu* les Chemins de Fer à un service public. Disons plutôt qu'ils constituent un service d'utilité publique, comme les banques par exemples, qui sont d'ailleurs visées par l'article 632 précité.

Quand on considère que les banques sont pratiquement très peu contrôlées par l'Etat, on ne comprend pas pour quel motif les chemins de fer subissent un régime diamétralement opposé. Il y a une opposition

---

(1) Voir plus haut Chapitre XII.

frappante entre la situation des banques et celle des Chemins de Fer, et cependant un Etat fort, contrôlerait de préférence les banques en raison des dangers qu'elles peuvent faire courir au public.

On objectera que les banques se font une concurrence active. C'est une erreur à notre avis. De même qu'il y a de grandes Compagnies de chemins de fer exploitant des réseaux dans des régions différentes du territoire, il y a de grandes banques qui recrutent leur clientèle dans des couches différentes de la société. Et de même qu'il existe des Compagnies secondaires il y a aussi des banques secondaires. Le parallélisme est frappant.

Néanmoins, seuls, les exploitants des chemins de fer sont étroitement contrôlés. Ils doivent réaliser le tour de force qui consiste à faire des « actes de commerce » tout en se conformant strictement aux méthodes administratives imposées par le contrôle de l'Etat. Cette situation est vraiment bizarre. Elle explique d'ailleurs en partie le déficit de nos réseaux et l'on peut se demander quel intérêt peut avoir l'Etat à maintenir cette organisation défectueuse.

Sans doute, il faut que l'Etat contrôle toutes les association puissantes susceptibles de lui porter ombrage. C'est là, du reste, son rôle essentiel, mais on ne comprend pas pour quel motif les sages conceptions de M. de Villèle n'ont pas été reprises en les mettant en harmonie avec l'importance actuelle des chemins de fer. Pourquoi ne pas donner au contrôle de l'Etat sur les chemins de fer un quadruple rôle ? L'Etat devrait contrôler les Conseils d'administration des Compagnies, les finances, le tracé des lignes nouvelles et les tarifs. En même temps, il devrait encourager les exploitants au lieu de les surveiller étroitement, comme s'ils constituaient un danger public.

On voit qu'il n'y a pas de raisons majeures pour

maintenir sans modifications le régime actuel, qui fait aux exploitants une situation singulière. On les autorise à gérer une entreprise d'utilité publique d'après des méthodes commerciales et, comme on ne paraît avoir aucune confiance en eux, on les soumet à la tutelle administrative.

En toute impartialité, un tel régime semble pour le moins illogique. Les résultats financiers confirment cette impression.

CHAPITRE XIV

La Situation Financière

Nous venons d'étudier la situation vraiment singulière faite aux exploitants de nos grands réseaux, qui ont une responsabilité effective sans posséder en revanche toute l'autorité désirable. Obligés de tenir compte des directives de l'Etat ou, plus exactement, du contrôle de l'Etat sur les chemins de fer, ils sont, eux commerçants, c'est-à-dire responsables de leurs « actes de commerce » sous la dépendance étroite d'une administration anonyme autant qu'irresponsable, laquelle, sous prétexte de les contrôler, leur donne des ordres qui ne sont pas toujours compatibles avec leurs intérêts.

Cette intervention constante de l'Etat (ou mieux: de l'administration du contrôle de l'Etat) en matière de chemins de fer a conduit souvent les exploitants à dépenser bien au-delà de leurs ressources. Tantôt il fallait dans un but politique construire une ligne improductive, tantôt des millions étaient dépensés pour l'application sur l'ensemble des grands réseaux d'une mesure dite « de sécurité » édictée par le contrôle, tantôt enfin par ordre du ministre les Compagnies devaient faire

circuler à certaines heures des trains qui n'étaient pas utilisés. On comprend que dans ces conditions la situation financière des grandes Compagnies ait été souvent difficile.

Cependant, les titres des grandes Compagnies de Chemins de Fer ont toujours la faveur du public. Cela tient sans doute à l'honorabilité parfaite des Administrateurs. Cela résulte aussi de ce que le public n'est pas sans connaître le soin avec lequel les grandes Compagnies tiennent leur comptabilité. Enfin, l'importance même de l'entreprise inspire confiance aux possesseurs de capitaux, qui estiment, non sans raison d'ailleurs, qu'une grande Compagnie de Chemins de Fer n'est pas à la merci d'un sinistre ou de la découverte de nouveaux gisements comme une usine métallurgique.

Ces raisons sans aucun doute guident les épargnants quand ils viennent en grand nombre confier leurs capitaux aux grandes Compagnies. Leur foi en l'avenir des chemins de fer n'a jamais été ébranlée. Ils sentent confusément que ces valeurs sont « bonnes ». Cependant cette solide confiance devrait être normalement ébranlée si la situation actuelle des chemins de fer en France n'était pas modifiée, et surtout, si les méthodes d'exploitation ne subissaient pas une transformation appréciable.

La situation financière de nos grandes Compagnies est dominée par un fait particulièrement grave :

« En 1885, c'est-à-dire aux origines de la cons-
« titution de six grands réseaux et du régime sous
« lequel se trouvent encore les Compagnies, Proudhon
« remarquait déjà (1) que le caractère principal de la
« gestion des chemins de fer français était de vivre

(1) *Manuel du spéculateur à la Bourse.*

« d'emprunts et de couvrir non seulement les travaux « neufs, mais encore le renouvellement de la voie et le « renouvellement du matériel roulant, au moyen de « continuelles émissions d'obligations. Le principe n'a « pas changé depuis le temps où Proudhon faisait « cette remarque. Les emprunts à jet continu n'ont « pas cessé d'être la méthode d'administration des « Compagnies de chemins de fer, qui n'achètent pas « une locomotive sans contracter une dette nouvelle « et qui ne mettent pas un fourgon au rebut sans « garder la charge de l'intérêt et de l'amortissement « du capital emprunté pour l'acquisition de cet objet « de première nécessité. » (1).

Dans ce qui précède il y a une légère part d'exagération, mais il est toutefois indéniable que les grandes Compagnies de chemins de fer, comme, du reste, l'administration des chemins de fer de l'État, font constamment appel à l'emprunt. Il n'en saurait être autrement si l'on songe que d'une part le ministre oblige les Compagnies à engager des dépenses souvent considérables et que d'autre part les Compagnies ne sont pas libres d'élever à volonté leurs tarifs. Nos grandes Compagnies sont donc prises indubitablement entre « l'enclume et le marteau », ainsi que nous l'avons déjà remarqué.

Certains objecteront qu'en dépit de cet inconvénient, il est excellent que les Compagnies ne puissent majorer leurs tarifs indéfiniment. A cela on peut répondre que, s'il est juste que les Compagnies ne puissent élever leurs tarifs sans les soumettre au préalable au contrôle de l'État, il est regrettable que ce contrôle se soit souvent opposé au dépassement des maxima fixés par le cahier des charges.

---

(1) Jacques Bainville. — *Comment placer sa fortune*, p. 113.

Il en est résulté que pour assurer l'équilibre financier des Compagnies, l'Etat s'est trouvé dans l'obligation de les subventionner sous diverses formes. Est-ce là un progrès ? Est-ce là un acte de sage politique ? Nous n'hésitons pas à répondre négativement.

Comme le remarque très justement un observateur sagace : « Le relèvement des tarifs a été tardif et insuffi-
« sant. Aussi singulière que puisse paraître une telle
« proposition, il nous convient pourtant de dire que c'est
« une duperie misérable que celle qui consiste à faire
« croire qu'un déficit, payé par la nation entière, ne
« lui coûte pas autant qu'un relèvement de tarifs. Sans
« doute, si les tarifs sont élevés, ce sont les usagers qui
« payent, et si ce sont des commerçants, leur prix de
« vente s'en trouve nécessairement accru. Mais si, sur
« le marché intérieur, le consommateur, devant les
« hauts prix, achète moins, il achètera moins encore,
« si, par l'impôt nécessité par le déficit, on diminue son
« pouvoir d'achat. Mais le déficit, dit-on, sera mainte-
« nant couvert par des emprunts : on le met à la charge
« des générations futures. Hélas, ne faut-il pas crain-
« dre qu'on ne se paie ainsi de mots et que les généra-
« tions futures ne soient aussi, en réalité, les généra-
« tions présentes, puisque l'emprunt comporte le paie-
« ment d'un intérêt et d'un amortissement : ce sont là
« nécessairement des charges actuelles qu'il faut cou-
« vrir avec les rentrées d'exploitation (ou avec des
« impôts) » (1).

Il est certain que cette politique financière qui consiste à engager l'avenir au moyen d'emprunts est tout à fait contestable. Elle fut mise « à la mode » au XIX^e^ siècle, mais son principal défaut est de reposer sur

(1) Jacques ARTHUYS. — *Comment éviter la banqueroute*, p. 184 et 185.

une hypothèse : Elle suppose que les finances de l'Etat ou de la société privée, qui emprunte, seront suffisamment prospères pour permettre le paiement des intérêts, voire des amortissements. C'est là une imprudence, car nul ne peut affirmer qu'une catastrophe politique ou financière ne viendra pas ruiner l'Etat ou la société privée.

En ce qui concerne les chemins de fer on a donc quelque peu abusé de cet expédient financier. (Un emprunt n'est, en effet, jamais une solution). La faute n'en est pas aux grandes Compagnies, mais à l'Etat qui les a poussées dans la voie des dépenses, surtout à partir des Conventions de 1883, sans autoriser à temps les relèvements de tarifs indispensables.

« On a, en réalité, en matière de chemins de fer, « commis une erreur fondamentale qui se peut obser- « ver ailleurs. A cause de la fabrication excessive du « papier-monnaie, les prix de toutes les matières ont « haussé. Les Compagnies, qui dépendent, pour leurs « tarifs, d'un Parlement, très peu au fait des questions « monétaires, n'ont pu les relever dans la proportion « où la monnaie dans laquelle ils étaient exprimés « avait baissé de valeur. A le bien voir, la hausse « des tarifs aurait dû être progressivement faite depuis « 1918, et atteindre aujourd'hui le coefficient de 300 0/0 « environ. Nous ne sommes pas convaincus que le « commerce et l'industrie en auraient été plus gênés « qu'ils ne l'ont été par la nécessité dans laquelle s'est « trouvé l'Etat, pour faire face aux déficits de tous « ses services, d'épuiser le pays par le moyen d'emprunts « quotidiens. » (1).

Sans doute la Convention du 28 juin 1921 (article 17) permet au ministre de faire réviser les tarifs, sur la proposition du Conseil Supérieur des Chemins de

(1) Jacques Arthuys. — *Comment éviter la banqueroute*, p. 185.

Fer, au-delà des maxima prévus par le cahier des charges, pour rétablir l'équilibre financier. En outre, dans les limites respectives de 180 o/o et de 100 o/o pour les marchandises et les voyageurs ces relèvements ne sont pas soumis, du moins jusqu'au 31 décembre 1926, à la ratification du Parlement. On admet donc enfin que l'équilibre financier des grandes Compagnies doit être assuré au besoin par un relèvement des tarifs.

Malheureusement, si la Convention du 28 juin 1921 repose sur ce principe, elle est loin de proscrire les emprunts. Bien plus, elle fait dépendre dans une large mesure la situation financière des réseaux de celle de l'Etat. En effet, l'article 13 de la Convention précitée spécifie que si l'excédent des recettes des réseaux est insuffisant pour alimenter le fonds commun des avances seront faites à cette caisse commune par le Trésor Public. La situation de ce dernier pouvant être difficile, l'article 13 prévoit en outre que « si le ministre des « Travaux Publics leur en fait la demande, les réseaux « émettront des obligations pour couvrir tout ou partie « des avances à faire au fonds commun, l'Etat assurant « l'intérêt, l'amortissement et les frais réels de service « de ces titres jusqu'à la date où il en opèrera le rem- « boursement. »

Par ailleurs, l'article 16 de la Convention stipule que « les dépenses à la charge *de l'Etat ou des réseaux* « pour la construction des lignes nouvelles, ainsi que « pour l'exécution des travaux complémentaires, l'aug- « mentation et le renouvellement du matériel, l'outil- « lage de la voie et des ateliers, le mobilier des gares, les « approvisionnements, etc..., seront couvertes au moyen « d'obligations nouvelles dont la période d'amortisse- « ment ne sera pas supérieure à soixante ans. »

Il en résulte qu'au point de vue financier les grandes Compagnies sont rattachées à l'Etat par des liens trop étroits. La prospérité ou la décadence de leurs titres est

ainsi fonction de la prospérité ou de la décadence des titres de l'Etat. C'est là, à notre avis, une situation dangereuse.

Il est vrai que les auteurs de la Convention de 1921 avaient surtout pour but de mettre un terme aux néfastes conséquences des Conventions de 1883 et de liquider les comptes nés de la guerre. Nous avons, à propos de cette convention, employé à dessein le mot « Compromis ». Ce fut, en effet, une simple transaction, qui mérite d'être particulièrement modifiée dans ses clauses financières.

Le crédit des Compagnies étant actuellement plus solide que celui de l'Etat, on comprend que ce dernier ait voulu s'assurer leur concours financier. Mais, en l'occurrence, si les grandes Compagnies ont bien agi au point de vue de leur devoir, en est-il de même au point de vue de leurs intérêts financiers? Nous ne le croyons pas. Sans être pessimiste, on ne peut s'empêcher d'être inquiet quand on étudie notre budget.

Prenons, à titre d'exemple, l'année 1921. Les dépenses se décomposent comme suit:

Budget ordinaire.....	23.262.969.977	Fr.
Budget extraordinaire..	3.236.209.891	—
Budget spécial.....	15.317.184.792	—
Comptes hors budget...	16.057.000.000	—
Total des dépenses..	57.873.364.660	Fr.

soit 58 milliards en chiffres ronds.

Les recettes à leur tour se décomposent en:

Evaluations budgétaires	17.381.292.000	Fr.
Liquidation des stocks..	1.200.000.000	—
Contribution sur les bénéfices de guerre....	3.228.200.000	—
Total des recettes..	21.809.492.000	Fr.

soit 22 milliards en chiffre ronds.

Le déficit est donc de 36 milliards environ. Pour le combler on doit faire appel à l'emprunt, ce qui ne constitue pas une solution, mais un expédient et un dangereux expédient. Qu'on en juge par le tableau suivant, qui est éloquent :

Dette au 31 Décembre 1918 :		Dette au 1er Janvier 1922 :
1° Dette d'avant-guerre	29 milliards	
2° Dette de guerre	141 milliards	Total : 328 milliards (1)
Total :	170 milliards	

On est obligé d'avouer, en présence de ces chiffres, qu'il faut un véritable héroïsme aux grandes Compagnies pour lier le sort de leurs finances à celui des finances publiques. On objectera que néanmoins les Compagnies ne sont pas sous l'absolue dépendance de l'Etat au point de vue financier et que leurs actions et obligations sont très bien « tenues ». C'est exact, mais il ne faut pas oublier que, si les Compagnies étaient livrées à elles-mêmes, sous le régime de la Convention du 28 juin 1921, en cas de défaillance de l'Etat, elles auraient des dettes énormes, en partie causées par l'Etat, et dont le service ne pourrait être assuré qu'avec l'aide du Trésor.

C'est là le point faible du régime actuel des Chemins de Fer au point de vue financier. Même en exploitant de leur mieux, les Compagnies peuvent se trouver brusquement dans une situation délicate, sinon désespérée, en matière financière, ce qui est irrationnel, car elles subiraient ainsi les conséquences de fautes commises par l'Etat et par l'Etat seul.

On objectera sans doute que, si d'aventure l'Etat français faisait banqueroute, le commerce, les industries

(1) D'après M. Chéron (rapport sur le budget de 1922).

et entreprises seraient atteints eux aussi. C'est exact, mais les exemples du Portugal, de la Grèce et de l'Autriche prouvent que les sociétés privées sont d'autant plus ébranlées par ce désastre que leurs rapports avec l'Etat sont plus étroits.

Il semble donc que les Compagnies eussent agi prudemment, lors de la discussion du nouveau régime des Chemins de Fer, en profitant de cette circonstance pour rendre indépendant de l'Etat leur avenir financier. Il eut fallu pour cela non seulement liquider les comptes de guerre, mais encore liquider ceux résultant de l'application des Conventions de 1883, voire de celles de 1859. Le travail eût été considérable. Or le temps pressait. De là les dispositions financières de la Convention du 28 juin 1921.

Cependant, tôt ou tard, les grandes Compagnies se trouveront sans nul doute dans l'obligation de modifier cette Convention, qui les condamne somme toute à imiter l'Etat et à vivre d'emprunts. Cette méthode conduit à la banqueroute. Nous sommes persuadés que les administrateurs des grandes Compagnies qui ont sur les maîtres de l'Etat le réel avantage de ne pas exercer un pouvoir éphémère, sauront éviter cet écueil, mais nous croyons aussi que, pour réussir à l'éviter, il faut séparer financièrement l'Etat et les Compagnies. Le Trésor Public y gagnera, les Compagnies également.

Cette grave mesure suppose bien entendu la modification du cahier des charges et la prolongation des concessions. Nous développerons plus loin cette solution.

Remarquons pour le moment que, d'une part, l'Etat impose aux Compagnies des dépenses considérables (constructions de lignes, transport gratuit des Postes, transport à prix réduit de fonctionnaires, etc...) et que,

d'autre part, il est pratiquement incapable de leur consentir des avances de fonds en raison de l'état lamentable de ses finances. Là encore il y a une anomalie. Nous avons dénoncé la situation faite aux Compagnies par le contrôle exagéré de l'Etat, nous n'hésitons pas à déclarer que la situation financière des Compagnies sera loin d'être brillante tant qu'elles seront obligées d'emprunter constamment pour exécuter des travaux ordonnés par l'Etat ou pour venir en aide à ce dernier. Les grandes Compagnies n'ont pas été créées à cet effet. Leur but est l'exploitation des grands réseaux. Cette exploitation ne sera jamais productive et rationnelle si les Compagnies sont endettées au delà de certaines limites.

La Convention du 28 juin 1921 prévoit, il est vrai, un fonds commun et proclame la « solidarité financière » des grands réseaux. Pour ce qui est du fonds commun, on tourne dans un cercle vicieux, puisque pratiquement cette caisse commune est remplie grâce aux emprunts des Compagnies en attendant qu'elle soit alimentée plus tard par l'excédent des recettes. D'après les prévisions les plus optimistes on devra faire appel à l'emprunt au moins pendant cinq ans encore. Il en résulte une situation bizarre: Le Trésor Public ne pouvant faire au fonds commun l'avance prévue par l'article 13 de la Convention du 28 juin 1921, les Compagnies empruntent pour remplir cette caisse. Puis elles emprunteront à cette caisse pour le service de leurs emprunts. Tel est le cercle vicieux auquel conduit le nouveau régime des Chemins de Fer en ce qui concerne le fonds commun: destiné en principe à « pourvoir à l'équilibre des recettes, des dépenses et des charges » des grands réseaux et à leur faire les « avances nécessaires au fonctionnement de leur trésorerie », le fonds commun a pour premier effet d'augmenter les dettes des Compagnies.

Il semble à cet égard que si l'on avait confié à la Banque de France la charge du fonds commun, au lieu d'en faire en quelque sorte une annexe du Trésor Public, on aurait évité l'inconvénient que nous venons de signaler en simplifiant les opérations comptables. Au lieu d'emprunter deux fois (au Public pour alimenter les fonds communs, puis au fonds commun lui-même), les Compagnies n'auraient emprunté qu'à la Banque.

D'ailleurs était-il bien utile de créer ce fonds commun? Il est permis d'en douter. La Convention du 28 Juin 1921 a très justement supprimé la garantie d'intérêts admise par les Conventions de 1883 et a spécifié que l'équilibre financier des grands réseaux devait être obtenu en augmentant au besoin les prix de transport.

En appliquant ce principe aux divers grands réseaux on aurait pu, semble-t-il, éviter de créer ce fonds commun à condition toutefois de ne pas prétendre réaliser en même temps l'unification des tarifs. En France les grands réseaux se trouvent dans des situations très différentes en raison des particularités géographiques ou économiques des contrées traversées. Par suite, en adaptant les tarifs de chaque réseau à la situation particulière dans laquelle il se trouvait, on aurait obtenu aisément l'équilibre cherché.

Malheureusement lors de la discussion du nouveau régime des Chemins de Fer, l'unification des tarifs était fort à la mode. Or les tarifs unifiés ne pouvaient convenir à tous les réseaux. Si tel tarif était suffisamment rénumérateur pour un réseau donné, il n'en était pas de même pour son voisin. On a donc prévu que certains réseaux seraient longtemps, sinon toujours, déficitaires. De là le fonds commun et la solidarité financière des grands réseaux.

Cette solidarité est, à notre avis, une erreur. Puisque la Convention du 28 juin 1921 supprimait la garantie

d'intérêts et stipulait que les réseaux devaient obtenir, par leurs tarifs, l'équilibre financier, il aurait mieux valu sans aucun doute ne pas faire reposer le nouveau régime sur la solidarité financière des grands réseaux. Les réseaux mal gérés ou desservant des régions pauvres compteront sans nul doute sur les réseaux bien exploités ou riches pour alimenter le fonds commun. Ils ne feront aucun effort sérieux, car ils seront assurés de prélever sur leurs recettes ou de demander au fonds commun les sommes qui leur reviennent d'après l'article 15.

Sans doute la prime prévue à l'article 14 de la Convention est peut-être susceptible de combattre en partie cette fâcheuse tendance, mais elle est d'ailleurs relativement faible (1), et par conséquent ne constitue pas le stimulant désirable. Si la solidarité financière n'existait pas, chaque réseau devrait assurer par ses propres moyens l'équilibre de ses finances. Il ne devrait compter que sur lui-même. Ce stimulant serait d'autant plus efficace qu'il aurait la perspective de réaliser des bénéfices si la gestion était bonne.

Actuellement, au contraire, les réseaux n'ont pas un intérêt majeur à réaliser de gros bénéfices, car dans ce cas c'est le fonds commun, qui en profite, et non pas eux-mêmes. Pour ce motif la solidarité financière des grands réseaux n'aura pas, croyons-nous, d'heureuses conséquences.

En outre, il est bien évident que les réseaux pauvres ou mal gérés vivront en réalité plus que jamais d'emprunts. C'est là un grave défaut de la Convention du 28 juin 1921. Elle ne met pas un terme — au contraire, — aux errements signalés par Proudhon. Par suite

(1) Pour le réseau P.-L.-M. la prime fut en 1921, de 966.318 fr. 28 pour 800.000 actions. En 1922, il est vrai, cette prime atteint 5.355.160 fr. 61.

l'équilibre financier des réseaux, — qu'elle prétend réaliser, — n'est qu'apparent. Il est loin, très loin d'être réel.

D'après les articles 13, 15 et 16 de la Convention précitée, les grands réseaux peuvent normalement avoir recours à trois catégories d'emprunts :

1° Les emprunts destinés à constituer le fonds commun.

2° Les emprunts faits au fonds commun.

3° Les emprunts destinés aux travaux neufs et aux approvisionnements.

Le nouveau régime prévoit donc l'emprunt « à jet continu ». Nous avons remarqué plus haut que c'était là un expédient et non pas une solution. Cet expédient constitue un grave danger pour les Compagnies, d'abord parce que ces emprunts augmentent sans cesse leurs charges en liant de plus en plus étroitement leurs finances à celles de l'Etat (puisqu'elles empruntent le plus souvent pour le compte de ce dernier), ensuite parce qu'on n'en aperçoit pas le terme.

« Il apparaît ainsi que l'industrie des Chemins de « Fer, en France, est une industrie d'un genre tout à « fait spécial, et qui ressemble fort à celle des Danaïdes « condamnées à remplir un tonneau sans fond. D'autre « part, les Compagnies ont et doivent avoir continuel- « lement recours à l'emprunt et leur dette obligatoire « ne cesse de s'enfler. D'autre part elles n'exploitent « qu'à titre de concessionnaires des réseaux qui, au « terme de la concession, doivent revenir gratuitement « à l'Etat. La concession, c'est la fameuse « peau de « chagrin » de Balzac. Elle se rétrécit chaque année. « Pendant ce temps la dette s'enfle et, quel que soit le « génie d'économie qu'on y pourra mettre, elle ne peut « manquer de s'enfler encore, sous peine, pour les tra- « vaux d'art et les voies, de tomber en ruines, pour le « matériel de se délabrer.

« Au point de vue strictement financier, et par les « lois mêmes de leurs contrats, les Compagnies de « Chemins de Fer sont donc placées dans une situation « on ne peut plus alarmante pour l'avenir. » (1)

Cette conclusion pessimiste est malheureusement exacte en l'état actuel de l'exploitation des Chemins de Fer en France. Sans doute, lors de la présentation du projet de budget de 1922, le Gouvernement a déclaré qu' « il demeure entendu que le recours à l'emprunt « garde un caractère exceptionnel (2), justifié seule- « ment par la situation toute spéciale des Chemins de « Fer et par l'état des finances publiques ». Sans doute aussi, l'article 16 de la Convention du 28 juin 1921 spécifie que les obligations émises à dater de la Convention nouvelle seront amortissables sur une période de soixante à quarante ans et que, en cas de rachat ou à la fin de la concession, l'État prendra le service des obligations non encore amorties à cette époque.

Ces prévisions sont théoriquement excellentes. Mais, dans la pratique, on constate, ainsi que nous l'avons vu, que l'emprunt a un caractère normal et que les Compagnies étant depuis la Convention précitée en relations étroites avec le Trésor Public, elles seraient particulièrement ébranlées au point de vue financier si une catastrophe bouleversait les finances de l'Etat français.

Pour les Compagnies du Nord et de Paris-Lyon-Méditerranée la question financière se complique de ce

---

(1) Jacques Bainville. — *Comment placer sa fortune*, p. 117 et 118.

(2) Néanmoins, dès l'approbation de la Convention du 28 juin 1921 par l'Assemblée des actionnaires, le Conseil d'Administration de la Compagnie P.-L.-M. a dû, le même jour (6 janvier 1922), demander l'autorisation d'émettre 2.400.000 titres. Il lui restait à couvrir une somme de 710 millions. L'Assemblée Générale extraordinaire du 27 avril 1923 a autorisé à nouveau l'émission de 2.400.000 titres pour couvrir une insuffisance de 855 millions environ.

fait qu'aux termes de l'article 19 de la Convention du 28 juin 1921 elles doivent recevoir sous forme d'annuités payables jusqu'en fin de concession les sommes portées ou à porter au compte d'établissement par application de l'article 20 de la loi du 26 décembre 1914 (déficit des années 1914 à 1920). Les finances de ces deux Compagnies sont donc particulièrement liées au sort des finances publiques. Cette situation est périlleuse si l'on songe que la dette contractée de ce chef par l'Etat à l'égard de la Compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée est de 1.229 millions.

Dans l'intérêt de l'Etat comme dans l'intérêt des Compagnies, mieux aurait valu envisager une liquidation générale et un régime des Chemins de Fer établi sur de nouvelles bases. Cette opération est considérable et ne pouvait être entreprise en 1920 ou en 1921. On devra cependant l'effectuer car il est impossible, pour l'Etat et pour les Compagnies, d'exécuter sans difficultés les clauses financières de la Convention du 28 juin 1921. La situation du budget de l'Etat est telle qu'elle lui commande la plus stricte économie et lui interdit par suite d'engager des dépenses importantes pour des entreprises à caractère industriel et commercial comme les Chemins de Fer.

Cette critique des dispositions financières de la Convention du 28 juin 1921, qui régit actuellement les Chemins de Fer français et leur organisation, peut laisser supposer que nous estimons qu'elle a été néfaste. Il n'en est rien. Nous nous sommes plus et nous nous plaisons à reconnaître que les négociateurs du nouveau régime des Chemins de Fer ont été bien plus avisés que leurs prédécesseurs de 1883. Toutefois, nous considérons la Convention du 28 juin 1921 comme une simple transaction destinée à mettre fin à la situation intenable, née de la guerre, dans laquelle se débattaient les grands

réseaux. C'est là le point capital de cette Convention, qui est parfaite à cet égard : d'une part l'Etat prend à sa charge le déficit des réseaux pour les années 1914 à 1920 inclusivement, d'autre part les Compagnies renoncent à leurs réclamations contre l'Etat français à titre de dommages de guerre.

Il ne faut pas perdre de vue qu'une transaction est surtout destinée à régler des difficultés passagères. Il est rare de rencontrer des transactions à caractère permanent. Celle du 28 juin 1921 ne saurait faire exception à cette règle. Elle permet aux Chemins de Fer français de panser leurs blessures et de se réorganiser, mais, au point de vue de l'intérêt général, il est nécessaire que la question de l'exploitation de nos voies ferrées soit réglée par une solution rationnelle sans attendre l'époque de la fin des concessions. Au point de vue financier notamment cette solution s'impose à brève échéance, car il faut mettre un terme au régime des emprunts continuels que connaissent à l'heure actuelle les grandes Compagnies.

Celles-ci d'ailleurs n'ont pas considéré la Convention du 28 juin 1921 comme une panacée. Elles en ont très nettement envisagé les avantages et les inconvénients. Pour s'en convaincre, il suffit de consulter le rapport du Conseil d'Administration de la plus importante des grandes Compagnies à l'Assemblée extraordinaire des actionnaires, convoquée en vue de l'approbation du nouveau régime : « Des règles qui président au fonc-
« tionnement du fonds commun, il convient de retenir
« ce point essentiel qu'au nombre des charges dont le
« paiement nous est assuré figurent l'intérêt et l'amor-
« tissement du capital, le dividende des actions et une
« prime de gestion.

« C'est là une des dispositions capitales de la
« Convention, car elle met le fonctionnement financier

« des Compagnies à l'abri de tout risque, et non seule-
« ment vous maintient votre dividende mais vous ouvre,
« en outre, la perspective d'un revenu supplémentaire
« dont il vous appartiendra de décider l'emploi au
« moment de l'approbation des comptes annuels. Nous
« nous sommes demandé si cette confusion des résul-
« tats ne nous ferait point perdre les chances de plus-
« value à escompter du réseau après nos efforts dépensés
« depuis si longtemps pour le féconder. Nous nous
« sommes prêtés cependant à cette exigence parce que
« les ressources que peut donner notre exploitation
« autorisent, en ce qui concerne la prime de gestion,
« les plus sérieux espoirs. » (1)

Les grandes Compagnies ont donc très nettement entrevu les points faibles du nouveau régime. Elles l'ont cependant accepté parce qu'il mettait fin aux erreurs des Conventions de 1883 et surtout parce qu'il leur offrait une solution rapide et pratique des graves problèmes posés par la guerre. En outre la création du fonds commun permettait aux grandes Compagnies d'attendre des jours meilleurs sans compromettre — du moins immédiatement, — leur situation financière.

En 1921 tous les grands réseaux ont dû faire appel au fonds commun (2). Le Trésor Public ne pouvant, et pour cause, avancer les sommes nécessaires, les Compagnies ont dû émettre des obligations. Elles ont donc augmenté leurs dettes, ce qui, au point de vue financier, n'est pas une solution avantageuse.

Par ailleurs, en admettant que les Compagnies voient

---

(1) Compagnie P.-L.-M. Assemblée extraordinaire du 6 janvier 1922. Rapport du Conseil d'Administration, p. 12.

(2) Pour la C^ie^ P.-L.-M. cette avance est de 425.663.014 fr. 09. En 1922, une nouvelle avance a été reconnue nécessaire pour cette Compagnie, mais elle n'atteint que 253.528.205 fr. 66.

leur situation s'améliorer, il est à craindre que leurs excédents de recettes servent surtout à combler le déficit croissant du réseau de l'Etat. N'oublions pas qu'en 1921 le réseau de l'Etat a été le seul où le déficit d'exploitation accusa une augmentation sur celui de 1920. Ce réseau, déjà en déficit avant 1914, semble donc destiné à absorber les excédents produits par les Compagnies, ce qui constitue une situation paradoxale. C'est là encore un défaut du nouveau régime qui prétend mettre sur le même pied des Compagnies où l'on se préoccupe du rendement et des prix de revient et un réseau où l'on néglige volontiers ces questions.

Ce défaut vient s'ajouter à ceux que nous avons déjà signalés et qui prouvent que la situation financière des grands réseaux est loin d'être améliorée par le nouveau régime. Sans doute, au point de vue financier, les grandes Compagnies et le réseau de l'Etat obtiennent ainsi de sérieuses garanties à brève échéance. Mais l'avenir reste trouble et leur équilibre financier est tellement aléatoire qu'on ne peut prétendre que le nouveau régime ait apporté aux exploitants la sécurité.

CHAPITRE XV

Le Service Commercial

L'organisation financière, prévue par la Convention du 28 juin 1921, est fondée sur l'équilibre entre les recettes des réseaux et leurs dépenses ou charges. D'où proviennent les recettes? De l'exploitation bien entendu, mais dans le compte général d'exploitation on distingue, en général, deux catégories de recettes, les « Recettes du Trafic » (Grande Vitesse, Petite Vitesse, Transports de la Guerre) et les « Recettes Diverses ». Celles-ci comprennent les produits du domaine, les locations de terrains dans les gares, les loyers des gares communes, les locations de matériel, les produits du placement des fonds disponibles et les produits des sections de lignes affermées. (1)

Les recettes du trafic sont de beaucoup les plus importantes (2). Elles concernent directement les actes

(1) S'il y a lieu, bien entendu, en ce qui concerne ce dernier élément.

(2) Au cours de l'exercice 1921, les recettes du trafic ont atteint la somme de 1.643.715.583 fr. 84 pour la Compagnie P.-L.-M., tandis que les recettes diverses étaient de 27.109.602 fr. 30. En 1922 on trouve pour les premières 1.763.152.033 fr. 35 contre 42.895.105 fr. 78 pour les secondes.

de commerce que comporte toute entreprise de transport. On conçoit dès lors que les grandes Compagnies attachent un intérêt tout particulier à leurs opérations commerciales, qui constituent pour elles une source abondante de revenus. En matière d'exploitation de Chemins de Fer, le service commercial est donc le plus important de tous les services d'un grand réseau, puisqu'il joue un rôle capital au point de vue financier. Il mérite donc une étude particulière.

L'objet du service commercial d'une grande Compagnie est avant tout l'établissement et l'application des tarifs. Ce service étudie les questions relatives à l'élaboration des tarifs et en règle l'application. Par ailleurs il s'attache à développer le trafic, soit en proposant des modifications de tarifs, soit en attirant sur le réseau considéré des courants de trafic qui lui échappaient.

On voit que le domaine de ce service est vaste. Est-il cependant suffisant?

Nous avons exposé dans le chapitre précédent qu'une entreprise aussi considérable que l'est de nos jours une Compagnie de Chemins de Fer était obligée, pour vivre, d'emprunter constamment, ce qui constituait un grave danger pour ses finances. Il semble donc que le service commercial d'une Compagnie devrait avoir pour but d'éviter, dans la mesure du possible, à l'entreprise l'inconvénient d'un emprunt en augmentant ses ressources chaque jour. Ce résultat peut-il être obtenu en se bornant à poursuivre l'application des tarifs? Il est permis d'en douter.

Il est impossible, en effet, d'augmenter sans relâche les tarifs. D'autre part, en dépit des majorations qu'ils ont subies, les tarifs sont insuffisants pour éviter aux Compagnies d'avoir recours à l'emprunt. Il est donc indispensable de chercher à développer les opérations commerciales des Compagnies en dehors de l'application

des tarifs. En définitive il semble nécessaire de créer une troisième catégorie de recettes sous la dénomination « Autres recettes commerciales. »

Depuis quelques années, certaines grandes Compagnies ont compris qu'elles devaient développer leur service commercial. Elles se sont ainsi occupées d'agriculture, d'installations frigorifiques, de tourisme et de publicité. Mais ces tentatives avaient surtout pour but de créer des courants de trafic nouveaux et non pas de demander à ces nouvelles branches du service commercial (sauf en ce qui concerne les installations frigorifiques) des ressources supplémentaires.

Cependant, la situation financière des Compagnies est telle qu'elle leur commande d'autres méthodes d'exploitation. L'article 17 de la Convention du 28 juin 1921 semble faire reposer l'équilibre financier des Compagnies sur les tarifs. C'est là une erreur, si l'on ne compte que sur les tarifs pour obtenir cet équilibre. N'oublions pas que, les charges des grands réseaux étant énormes, on n'atteindra l'équilibre rêvé qu'en majorant les tarifs (comme le prévoit d'ailleurs l'art. 17 précité). Mais il est à craindre qu'à bref délai, les exploitants n'arrivent ainsi à mécontenter les usagers.

Il est incontestable que les grandes Compagnies doivent tirer la majeure partie de leurs ressources de l'application des tarifs, mais actuellement, dans l'intérêt commun, il faut que les grands réseaux s'orientent vers d'autres sources de revenus. En effet, en admettant que l'équilibre financier soit obtenu grâce à la perception des taxes résultant des tarifs, cet équilibre sera fictif. Les Compagnies devront toujours recourir à l'emprunt soit dans les conditions de l'article 13 de la Convention, soit dans celles de l'article 16. Au contraire, si le champ d'action de leur service commercial n'était pas limité à l'application des tarifs, elles pourraient augmenter

leurs recettes dans des proportions telles que le recours à l'emprunt deviendrait beaucoup plus rare.

On objectera, il est vrai, que les Compagnies peuvent, afin d'éviter le déficit, non seulement augmenter leurs recettes en majorant les prix de transport, mais encore diminuer leurs dépenses. Sans doute dans les divers services des grandes Compagnies, il y a de nombreuses économies à faire, mais il ne faut pas non plus tomber dans une exagération qui sera fatalement préjudiciable aux intérêts majeurs de l'entreprise. Mieux vaut à coup sûr adopter des méthodes propres à développer celle-ci et à lui assurer des bénéfices.

Malheureusement, depuis l'origine des Chemins de Fer en France, on n'a pas fait dans cet ordre d'idées tout ce que la logique et l'intérêt commandaient. A cet égard il y a une différence considérable entre les grandes Compagnies françaises et certaines grandes Compagnies étrangères, parmi lesquelles il convient de citer la célèbre Compagnie canadienne « Canadian Pacific Railway ». Elle n'a cessé depuis sa fondation de développer sans arrêt ses services commerciaux. Ceux-ci sont très divers et leur extension est telle que les bénéfices répartis aux actionnaires proviennent en majeure partie de recettes autres que celles dues exclusivement au trafic. Le « Canadian Pacific » est principalement un grand propriétaire foncier, dont les revenus sont considérables. Le Chemin de Fer est surtout un moyen, pour cette Compagnie, de mettre en valeur les immenses territoires qu'elle possède et dont la superficie équivaut à celle de sept ou huit départements français. On remarquera sans doute, que le « Canadian Pacific » fait tous les ans appel au crédit pour des sommes considérables; mais, il y a une différence notable entre ses emprunts et ceux des grandes Compagnies françaises: Le «Canadian Pacific» emprunte surtout pour agrandir son

domaine et étendre le champ d'action de ses services commerciaux. En outre l'immensité de son domaine, constitue une garantie particulièrement solide.

En France, il est incontestable qu'il serait difficile aux Compagnies de Chemins de Fer, de chercher des revenus dans l'exploitation ou dans la vente d'immenses territoires. Cependant, d'autres branches du commerce s'offrent à leur activité. Elles ont ainsi le moyen d'éviter les déficits et de rendre moins fréquents leurs appels au crédit. Or, elles paraissent ne pas s'en soucier. Si la situation de leurs finances tend à être mauvaise, elles se bornent à économiser et à réduire leurs dépenses d'exploitation, notamment celles du personnel, ce qui est, bien souvent, une lourde faute.

Cette méthode est à condamner. L'abus des économies peut être assimilé à la défensive dans l'art militaire. Si l'on se contente de se défendre sans jamais attaquer, on court le risque d'être battu et il est presque certain qu'on le sera. Si, au contraire, on n'hésite pas à attaquer, après une préparation suffisante, il est très probable que l'ennemi sera battu. Pour les Compagnies de Chemins de Fer, l'ennemi c'est le déficit. Se borner à économiser, c'est demeurer sur la défensive. Par contre créer des débouchés nouveaux, augmenter les ressources en développant les services commerciaux, c'est adopter la tactique offensive, la seule qui permettra de gagner du terrain.

Il est donc permis de critiquer les grandes Compagnies, qui n'ont pas voulu comprendre que les services devaient avoir pour but de développer les recettes non seulement au moyen des tarifs, mais encore et surtout en dehors d'eux.

Quelles sont donc les branches du Commerce susceptibles d'intéresser les Compagnies de Chemins de Fer ? Il y a d'abord les hôtels. Nos grandes Compagnies devraient, à l'exemple des Compagnies anglaises, possé-

der et exploiter de grands hôtels à proximité des gares desservant les grandes villes et les villes d'eau. En outre, elles devraient installer des hôtels dans les régions pittoresques qu'elles desservent. Depuis quelques années d'ailleurs, les grandes Compagnies se sont timidement engagées dans cette voie.

En second lieu, la publicité pourait prendre une plus grande extension. Actuellement ce service, encore embryonnaire, coûte fort cher aux Compagnies et le profit qu'elles en tirent est souvent problématique.

D'autre part, les services automobiles et de tourisme pourraient, sur certains réseaux, recevoir un développement considérable. Cependant, pour quelques grandes Compagnies, ces services, d'ailleurs peu développés, sont surtout dispendieux. Ils sont du reste susceptibles d'être complétés par de vastes agences de voyage gérées par les Compagnies elles-mêmes, ce qui permettrait d'enlever aux agences anglaises ou américaines la plus grande partie de leur clientèle française.

Les grandes Compagnies devraient également faire construire et louer dans les stations estivales ou hivernales des habitations de plaisance. L'entretien de ces immeubles, confié au service de la voie, coûterait fort peu aux Compagnies, qui en retireraient de gros bénéfices.

Enfin, les grandes Compagnies devraient pour les transactions diverses être l'intermédiaire normal. Leur service commercial pourrait être utilisé avantageusement par les divers usagers comme une agence de renseignements concernant le commerce et l'industrie. Les grandes Compagnies seraient ainsi des courtiers en quelque sorte universels. Tel commerçant qui désirerait connaître les prix divers d'un même produit pourrait s'adresser à la Compagnie sur le réseau de laquelle est située sa résidence. Tel autre usager désireux d'acheter à bon compte un vagon de charbon, par exemple,

demanderait à la Compagnie, qui le dessert, le prix des différents charbons français et il ferait ensuite son choix en connaissance de cause.

Le service commercial des grandes Compagnies pourrait donc jouer un rôle extrêmement important et rendre ainsi de grands services au public, qu'il renseignerait et dont il faciliterait les opérations commerciales moyennant une juste rémunération. Ce « droit de courtage » ne serait pas soumis à l'homologation ministérielle, car, dans ce domaine, la concurrence serait entière.

Les Compagnies pourraient servir d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur pour le plus grand bien de ce dernier qui ne serait plus, comme aujourd'hui, à la merci d'intermédiaires nombreux autant que néfastes.

On objectera sans doute qu'un courtier aussi puissant serait en réalité pour le commerce une sorte d'arbitre et que son influence deviendrait à la longue considérable. Les partisans de la liberté commerciale y verront peut-être aussi un danger.

Nous estimons qu'à l'heure actuelle un tel argument a beaucoup perdu de sa valeur première. La vie est chère ; il faut donc tendre vers un abaissement du coût de la vie par tous les moyens pratiques, sans être arrêté par des préjugés. Or, les économistes constatent qu'actuellement le nombre des intermédiaires est considérable : « Cette multiplication des intermédiaires, en réduisant « le débit de chacun, a eu pour résultat de grever « chaque article de frais généraux proportionnellement « énormes et d'empêcher la baisse naturelle des prix « de se faire sentir dans le commerce de détail. Ces « intermédiaires tendent donc à devenir de véritables « parasites. » (1).

---

(1) Charles GIDE. — *Cours d'Economie Politique*. Tome premier, p. 373.

Puisqu'il en est ainsi, pourquoi ne pas admettre que les Compagnies de Chemins de Fer constituent l'intermédiaire tout désigné entre le producteur et le consommateur ? Ce dernier trouverait en elles un appui, tandis que le producteur y verrait un obstacle à la réalisation d'un bénéfice exagéré. L'un pourrait facilement se renseigner par l'entremise des Compagnies sur les cours d'un même produit dans des villes différentes; l'autre, n'oserait majorer ses prix, car il craindrait plus que jamais la concurrence rendue plus facile en raison des renseignements donnés au consommateur.

Le consommateur a donc intérêt à utiliser les grandes Compagnies de Chemins de Fer comme intermédiaire entre lui et le producteur. S'il en était ainsi, on peut admettre aisément que le consommateur ne serait plus exploité comme il l'est aujourd'hui et que, d'autre part, les Compagnies de Chemins de Fer réaliseraient des bénéfices considérables. Elles amélioreraient ainsi peu à peu leur situation financière et seraient par suite susceptibles de perfectionner leurs méthodes d'exploitation.

Il y aurait là, semble-t-il, un moyen pour les grandes Compagnies d'éviter l'écueil du déficit, ce qui rendrait rationnelle leur exploitation considérée au point de vue financier. D'aucuns remarqueront sans doute que ce rôle de courtier donne aux Compagnies une situation privilégiée.

A celà nous répondrons que ce privilège — si privilège il y a — accordé aux grandes Compagnies équivaudrait, de la part de l'Etat, à une indemnité allouée pour combler le déficit des lignes improductives, dont il a ordonné la construction et qu'elles sont dans l'obligation d'exploiter. En outre, la mesure ne pourrait être que profitable au public et elle aurait en outre pour effet de faciliter singulièrement les transactions.

Cette source nouvelle de revenus n'est pas la seule

que les grandes Compagnies pourraient utiliser. Certaines Compagnies de Chemins de Fer étrangères possèdent des services analogues à ceux d'une banque, ce qui évite aux voyageurs, — et dans bien des cas aux expéditeurs et aux destinataires —, les inconvénients multiples qui résultent d'un déplacement. Les banques, en effet, n'existent que dans les villes principales de la France. Par suite, les Compagnies de Chemins de Fer pourraient dans une certaine mesure en tenir lieu, le cas échéant. Dans les gares desservant les localités de moindre importance non pourvues de banques, les Compagnies de Chemins de Fer, après entente avec les principaux établissements de crédit, pourraient organiser des services analogues à ceux qui existent dans les agences de ces sociétés. Une telle mesure serait particulièrement appréciée dans les régions fréquentées par les touristes et augmenterait les ressources des exploitants. Ceux-ci ont créé dans la plupart des gares françaises un « service des titres » concernant les actions, obligations et bons des grandes Compagnies. Pourquoi ne pas développer ces services annexes ? Les exploitants réaliseraient ainsi des bénéfices appréciables sans frais considérables et sans augmentation de personnel, car ces opérations nouvelles pourraient être effectuées par les agents affectés actuellement au service des titres.

Dans cet ordre d'idées de nombreuses réformes peuvent utilement être acomplies. En l'état actuel les services commerciaux des grandes Compagnies françaises ne sont pas extrêmement développés. On confond trop souvent les affaires commerciales avec l'élaboration et l'application des tarifs, ce qui constitue une erreur notable. Sans doute, l'élaboration et l'application des tarifs ont un caractère commercial, mais il est incontestable qu'elles ne représentent pas toutes les

opérations commerciales qu'une Compagnie de Chemins de Fer est susceptible d'effectuer.

Dans nos divers grands réseaux une réorganisation du service commercial s'impose, car ce service est en général trop administratif. L'esprit administratif étant l'inverse de l'esprit commercial, on conçoit que les résultats obtenus n'aient pas été excellents. Les modernes méthodes commerciales sont en réalité proscrites dans les services dits « commerciaux » des grands réseaux. On y étudie une question au moyen de volumineux dossiers, mais les « fichiers », très usités dans le commerce, y sont inconnus ou presque.

A vrai dire, les grandes Compagnies se sont jusqu'à ce jour trop peu occupées de leurs services commerciaux. De là, le fonctionnement défectueux de ces derniers, qui mécontente fréquemment les usagers. Ceux-ci, quand ils s'adressent aux services commerciaux des grandes Compagnies, supposent qu'ils obtiendront des renseignements précis ou qu'ils pourront conclure avec les exploitants d'intéressantes « affaires ». Leur déception est grande lorsque, au lieu d'une réponse nette, ils reçoivent une lettre, qui est, le plus souvent, une synthèse de formules vagues autant qu'administratives. Il y a là un grave défaut que les grandes Compagnies pourraient facilement éviter, ce qui aurait pour effet de diminuer les litiges et les procès et d'augmenter les recettes. Le jour où les services commerciaux des Compagnies cesseront d'être « administraitfs » les rapports des usagers et des exploitants seront singulièrement améliorés. C'est ce but qu'il faut atteindre dans l'intérêt commun.

CHAPITRE XVI

Les Tarifs et l'Intervention de l'État

« L'intérêt du Chemin de Fer, a dit M. Léon Aucoc, « est de réaliser des recettes pour couvrir ses frais « d'établissement et d'exploitation en servant le mieux « possible les consommateurs et les producteurs. » (1). Il faut donc que les intérêts des exploitants se concilient avec ceux des usagers. Or, la chose ne va pas sans quelque difficulté, on le conçoit aisément. C'est pourquoi trop souvent, l'application des tarifs fait naître un désaccord entre le transporteur d'une part, le producteur et le consommateur de l'autre.

Ces derniers estiment que les prix de transport doivent être aussi réduits que possible, tandis que le transporteur tend à désirer que sa rémunération se rapproche de plus en plus du maximum fixé par le cahier des charges. Il y a lieu de noter à ce propos que les transporteurs, à la différence des autres commerçants ne peuvent élever leurs prix au-delà d'un maximum. Par

(1) *Les Tarifs des Chemins de Fer et l'autorité de l'Etat,* par Léon Aucoc, membre de l'Institut, p. 10.

suite les réclamations des usagers au sujet des tarifs paraissent souvent d'autant plus singulières qu'elles émanent de négociants qui n'hésitent pas à vendre leurs marchandises avec d'énormes bénéfices. Un observateur impartial remarque sans peine le contraste frappant des deux tendances que l'on rencontre chez les commerçants ordinaires : augmenter leurs prix, si possible, indéfiniment et demander sans cesse que les transporteurs abaissent leurs tarifs.

Quoi qu'il en soit, en raison du rôle capital joué par le chemin de fer dans la société moderne, il faut éviter, autant que faire se peut, le désaccord susceptible de naître entre transporteurs et usagers. Un arbitre est par suite nécessaire.

L'arbitre est bien entendu l'Etat, qui contrôle les tarifs et leur application. Nous avons vu (1) qu'aucun tarif ne pouvait être appliqué par les exploitants sans avoir été, au préalable, homologué par le ministre des Travaux Publics. Toutefois il semble que ce dernier, s'il veut conserver son droit de contrôle, ne doit pas intervenir dans l'établissement d'un tarif. Il doit se borner soit à refuser l'homologation, soit à homologuer et à contrôler dans la suite l'application du tarif considéré.

Comme le remarque très justement, M. Léon Aucoc : « Tout le système de la législation sur l'homologation « des tarifs peut se résumer en quelques mots. Aux « concessionnaires appartient l'initiative, au Gouver- « nement, un droit de veto. L'initiative aux mains des « Compagnies leur permet de chercher les combinai- « sons les plus productives en même temps que les plus « satisfaisantes pour la masse des intérêts engagés.

(1) Voir Chapitre x. Section II.

« Le veto, aux mains du Gouvernement, lui permet « d'empêcher les combinaisons abusives, qui lèseraient « l'intérêt public et blesseraient l'équité. » (1)

Par conséquent, il semble que l'Etat devrait laisser aux Compagnies une entière initiative en matière de tarifs et s'efforcer de ne pas intervenir avant que les tarifs soint soumis à l'homologation ministérielle.

D'ailleurs, le cahier des charges (article 48) spécifie que c'est à la Compagnie seule qu'il appartient de prendre l'initiative des changements: « Dans le cas « où la Compagnie jugerait convenable, soit pour le « parcours total, soit pour les parcours partiels de la « voie de fer, d'abaisser, avec ou sans conditions, « au-dessous des limites déterminées par le tarif, les « taxes qu'elle est autorisée à percevoir, les taxes « abaissées ne pourront être relevées qu'après un délai « de trois mois au moins pour les voyageurs, et d'un « an pour les marchandises ». Cette initiative est « d'ailleurs marquée plus nettement encore par les « articles 64 et 68 du décret du 11 novembre 1917.

Par suite, on demeure étonné en constatant qu'aux termes de l'article 17 de la Convention du 28 juin 1921 « Durant les six premières années qui suivront la mise « en vigueur du nouveau régime, les tarifs pourront, « s'il y a lieu, être révisés par décision du Ministre des « Travaux Publics rendue sur la proposition du Conseil « supérieur des Chemins de Fer, même au delà des « maxima prévus par les cahiers des charges... » Bien « plus, d'après l'article 9, « A toute époque, le Ministre « pourra, après approbation du Conseil des Ministres,

---

(1) *Les Tarifs des Chemins de Fer et l'autorité de l'Etat,* par Léon Aucoc, membre de l'Institut, page 15.

« requérir l'abaissement des tarifs spéciaux dont le « taux lui paraîtrait contraire à l'intérêt national. »

Il en résulte que la Convention du 28 juin 1921 approuvée par la loi du 29 octobre 1921 consacre l'intervention de l'Etat en matière de tarifs. Cette intervention est en contradiction avec les principes posés par le cahier des charges et par le décret du 11 novembre 1917. Au lieu de se borner à homologuer ou à définir les conditions de son homologation, le Ministre peut désormais, en matière de tarifs, « décider » ou « requérir ». On voit la différence.

D'aucuns pourront objecter que le Ministre étant le défenseur naturel des usagers, ceux-ci ne peuvent que gagner à l'extension de ses attributions en ce qui concerne les tarifs. La chose est contestable. En effet, le Ministre est surtout un arbitre, qui doit concilier les intérêts des usagers et ceux des exploitants. S'il vient à imposer des tarifs ou à les modifier, d'après ses conceptions particulières, il se substitue somme toute aux exploitants et cette substitution est loin d'être toujours favorable aux usagers.

Pour s'en convaincre il suffit d'examiner les modifications apportées aux tarifs de 1918 à 1922. Avant la Convention du 28 juin 1921, l'Etat, profitant de la réquisition des grands réseaux, intervint nettement en matière de tarifs dès 1918. Un des premiers effets de cette intervention fut l'unification des tarifs et la suppression des prix fermes.

L'unification des tarifs était réclamée, non pas dans un but commercial quelconque, mais parce que la multiplicité des tarifs choquait les esprits aimant l'unité mathématique. Cependant cette multiplicité, cette complexité même, s'expliquait aisément en considérant la diversité des régions desservies par les grands réseaux et la situation géographique de tel ou tel grand centre

de production. Avant d'effectuer une réforme quelconque, il eut fallu se garder de faire table rase et de vouloir ignorer les enseignements du passé. Il eut fallu également comprendre à quel point était chimérique la conception des prix de transport unifiés alors que les prix de vente variaient suivant les régions. Enfin les tarifs unifiés paraissaient d'autant moins rationnels que les prix de revient étaient sensiblement différents pour un transport donné, suivant le réseau emprunté.

Ces considérations n'arrêtèrent pas un instant le Ministre des Travaux Publics et le service du contrôle, son conseiller. Hypnotisés en quelque sorte par le concept de l'unification, ils invitèrent les grands réseaux à réaliser au plus tôt la réforme. Les exploitants entrèrent volontiers dans les vues du Ministre et cela pour deux raisons: d'abord, ainsi que nous l'avons vu (1), le haut personnel des Compagnies se montra, en général, favorable à cette réforme; ensuite on fit espérer aux exploitants de gros bénéfices. En effet, l'unification des tarifs supprimait les avantages particuliers consentis par les Compagnies pour certains transports et augmentait d'autant leurs recettes, théoriquement du moins, car en fait la suppression de ces avantages eut pour résultat de faire disparaître certains courants de trafic, ce qui causa aux exploitants un sensible préjudice.

Avec l'unification des tarifs disparurent également les prix fermes. Ces prix, ainsi qu'il a été dit, facilitaient grandement les échanges. Ils avaient d'ailleurs fait l'objet d'une étude approfondie et la plupart d'entre eux présentaient un intérêt commercial évident pour les exploitants comme pour les usagers. C'était là, il est vrai, une dérogation au principe de l'unification, car

(1) Voir plus haut. Chapitre x. Section II.

les prix fermes variaient suivant les courants de trafic et suivant les réseaux. Le Ministre estima que le maintien des prix fermes était incompatible avec l'établissement de tarifs unifiés. On supprima donc les prix fermes, mais, pour prendre une telle mesure, on se laissa guider par une abstraction, non par le souci de l'intérêt général.

Les résultats ne se firent pas attendre: dès 1920 on put constater que les tarifs unifiés avaient porté un coup sensible au commerce et à l'industrie sur l'ensemble du territoire français. De tous côtés des plaintes s'élevèrent, car on ne passe pas impunément d'un régime logique à un régime établi d'après des données essentiellement théoriques et d'ailleurs contestables. Ainsi qu'il arrive parfois, on accusa les Compagnies et peu nombreux furent les usagers qui comprirent que l'origine du mal devait être recherchée dans l'intervention de l'Etat.

Cet exemple, dont l'importance est considérable, montre que l'intervention de l'Etat en matière de tarifs est loin d'être avantageuse aux usagers, dont elle méconnaît les intérêts majeurs. En outre, elle ne paraît pas conforme aux principes posés par le cahier des charges et par le règlement d'administration publique sur la police, la sûreté et l'exploitation des Chemins de Fer. Enfin, elle a pour effet de modifier sensiblement le rôle que l'Etat doit jouer en ce qui concerne les prix de transport. S'il est juste qu'il les contrôle et qu'il en surveille l'application, il est par contre illogique qu'il se substitue aux exploitants pour l'établissement de ces prix.

Cette intervention de l'Etat fait en réalité perdre aux Compagnies la qualité de commerçants puisqu'elles sont étroitement subordonnées au Ministre en matière de tarifs et qu'elles ne peuvent adapter leurs prix aux

nécessités commerciales ou géographiques de leurs réseaux respectifs. Conçoit-on un commerçant qui non seulement devrait soumettre ses prix à l'homologation de l'Etat, mais encore devrait les établir d'après les instructions du Ministre du Commerce qui ne tiendraient aucun compte de sa situation particulière?

Tel est cependant le sort des grandes Compagnies. Leur situation est vraiment paradoxale et telle qu'aucun commerçant ordinaire ne l'accepterait. Etablis dans ces conditions les tarifs perdent tout caractère commercial et deviennent de simples taxes administratives fixées et appliquées dans des conditions analogues aux taxes postales par exemple.

En l'état actuel de la législation, cette intervention de l'Etat en matière de tarifs revêt le caractère d'un abus de pouvoir, car elle oblige les Compagnies à subir les conséquences d'un régime qui n'a pas été inspiré par elles. L'exploitation des Chemins de Fer ainsi comprise est tout à fait irrationnelle.

Quelques exemples confirmeront un tel jugement: notre principal port de commerce, Marseille, occupe par rapport à l'ensemble de la France une situation quelque peu excentrique. Il s'ensuit que des prix spéciaux et des prix fermes sont nécessaires pour permettre à un commerçont de Lille ou de Strasbourg d'expédier de préférence sur Marseille des marchandises à destination des pays d'outre-mer, ou à un commerçant marseillais d'adresser à Lille ou à Strasbourg les produits de nos colonies et des pays du Proche et de l'Extrême-Orient. Or, les tarifs unifiés excluent les prix fermes. Par suite, les expéditeurs de Lille ou de Strasbourg auront intérêt à envoyer à Anvers ce qu'ils auraient pu remettre à Marseille et le commerçant marseillais pourra très difficilement écouler ses produits exotiques. Le Commerce et les Chemins de Fer français

y perdront au profit des commerçants et des Chemins de Fer étrangers.

Autre exemple: les vins ordinaires se récoltent en majeure partie dans le Languedoc. Ils se consomment également en majeure partie dans la région parisienne, c'est-à-dire à 750 kilomètres environ de la zône de production. Autrefois des prix fermes étaient prévus pour faciliter l'expédition sur l'Ile-de-France des vins du Languedoc. Il en résultait que le transport de ces vins était peu coûteux. Aujourd'hui, au contraire, ce transport est onéreux, comme chacun sait. L'unification des tarifs est encore cause de cette fâcheuse transformation, dont les effets ont été beaucoup plus considérables que d'aucuns ne le supposent.

Enfin, dernier exemple: avant l'unification des tarifs, dans le but de favoriser notre industrie, les Compagnies avaient soumis à l'homologation ministérielle une série de prix fermes pour les transports importants de minerais et de charbons destinés aux usines métallurgiques. Certaines usines établies loin des centres de production pour bénéficier d'une force motrice à bon marché (usines hydro-électriques et électro-métallurgiques des Alpes) pouvaient cependant, grâce aux prix fermes, lutter avec avantage contre la concurrence. Il n'en est plus de même depuis l'unification des tarifs et ces usines se trouvent actuellement dans une situation nettement défavorable.

Il semble que cette funeste expérience et les protestations énergiques des Chambres de Commerce auraient dû modifier à cet égard les conceptions du Ministre ou plutôt celles du service du contrôle. Il n'en a rien été. Sans doute les tarifs sont en évolution, sans doute aussi on leur fait subir une transformation qui tend à leur rendre quelques-uns des caractères qu'ils avaient autrefois; mais la cause première du mal, le principe

de l'unification des tarifs subsiste encore. On ne veut pas admettre que les conséquences d'un tel principe sont funestes, non seulement pour les exploitants, mais encore pour les usagers.

Ce souci de l'unification se retrouve dans la procédure adoptée pour soumettre un tarif à l'homologation ministérielle: les nouveaux tarifs sont étudiés par une Commission d'examen, où tous les grands réseaux sont représentés. Le délégué de l'un des grands réseaux est désigné comme rapporteur du projet de tarif que la Commission doit examiner. Le rôle de ce rapporteur est en général ingrat autant que délicat, parce qu'il doit fréquemment concilier les intérêts divergents de deux réseaux voisins.

Les discussions qu'entraîne l'élaboration d'un projet de tarif font clairement apparaître parmi les réseaux principaux, deux groupes distincts: d'une part le « Midi », le « Paris-Orléans » et le « Paris-Lyon-Méditerranée »; d'autre part, le « Nord », l' « Est » et l' « Alsace-Lorraine ». Le réseau de l'Etat, dont les intérêts commerciaux sont moindres, suit une politique de bascule et appuie tantôt un groupe, tantôt l'autre.

Les divergences de vues, qui éclatent au sein de cette Commission d'examen, sont la preuve péremptoire du caractère chimérique, que présente l'unification des tarifs. Avant d'unifier les tarifs, il faudrait, en effet, sans nul doute, unifier les diverses provinces de France et leurs produits, bref unifier la production tout entière. Cette « unification intégrale » étant impossible, on peut affirmer, sans hésitation aucune, que l'unification des tarifs est vouée à un éclatant insuccès, encore que le Ministre des Travaux Publics se soit efforcé de conjurer de son mieux cette faillite.

Au cours de la révision des tarifs qui eut lieu en 1921 et 1922, les réseaux et le Ministre ont dû tenir

compte des protestations des usagers et par suite condamner le principe, qui devait être considéré comme intangible. Dans les tarifs récemment homologués on remarque un ou plusieurs chapitres qui ne s'appliquent qu'à certains réseaux. Par ailleurs quelques transports présentant un intérêt particulier bénéficient de prix spéciaux. Il n'est pas encore ouvertement question de prix fermes, mais on peut être assuré que, dans un avenir peu éloigné, ils auront reparu (1), pour le plus grand bien des usagers et pour le plus grand profit des exploitants.

L'unification des tarifs, telle qu'elle fut imposée par l'Etat aux Compagnies, a donc été pour celles-ci, comme pour le public, une expérience très coûteuse, qu'il eut été préférable d'éviter. On est profondément surpris en constatant que des hommes, considérés comme éminents, ont gravement compromis les intérêts des usagers et ceux des exploitants, parce qu'ils étaient en quelque sorte subjugués par des abstractions. Cependant un coup d'œil jeté sur une carte économique de la France, leur aurait sans doute permis de comprendre que, par exemple, les intérêts des industriels de l'Est et du Nord sont très différents de ceux des industriels établis dans la région de Saint-Etienne.

D'ailleurs, dans les nouveaux tarifs, on est frappé par l'absence presque complète de considérations géographiques. Cependant la géographie économique de la France devrait jouer un rôle capital dans l'établissement des prix de transport. Il semble même que, pour chaque tarif, la Commission d'examen devrait se livrer à une

---

(1) Dès maintenant il existe d'ailleurs un prix ferme pour les transports de porcelaine, sur les réseaux d'Orléans et de l'Etat, de Limoges au Hâvre (Chapitre II du tarif P. V. 21/121).

étude géographique approfondie. Or, cette étude, quand elle existe, est superficielle. On préfère s'en rapporter à des statistiques.

Dans les Chemins de Fer français on abuse littéralement des statistiques. On les considère comme l'expression de la vérité absolue. Cependant rien n'est plus inexact en général. On a donné des statistiques une définition fort juste : « Documents faux que l'on tient pour vrais ». Tel n'est pas toutefois l'avis de certains agents supérieurs des Compagnies de Chemins de Fer ou des fonctionnaires du service du Contrôle de l'Etat. Ils se fient aveuglément aux statistiques, ce qui est somme toute assez puéril, car un chiffre par lui-même n'a jamais constitué un argument. Il est nécessaire, au préalable, de vérifier son exactitude et, même si cette exactitude ne peut-être mise en doute, le chiffre ne servira qu'à étayer un argument, mais non à le remplacer.

On se base donc actuellement sur des statistiques, c'est-à-dire sur des chiffres essentiellement contestables pour établir les tarifs et l'on néglige le plus souvent les conditions économiques et géographiques des régions desservies. De là, bien des erreurs qui provoquent des plaintes de la part des Chambres de Commerce et des usagers en général.

La correction de ces erreurs devrait précisément retenir l'attention du service du Contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer. Or, pratiquement ce service se borne à être une « boîte aux lettres », quand il n'intervient pas dans la gestion des Compagnies pour leur imposer ses vues, qui sont du reste dans bien des cas, opposées à celles du public. Si les usagers saisissent le service du Contrôle d'une réclamation, ce dernier la transmet à la Compagnie interessée pour qu'elle soit étudiée par ses soins, mais il est rare que ce service s'occupe acti-

vement de chaque affaire. Le plus souvent il ne critique pas la réponse qu'il reçoit de la Compagnie.

Dans ces conditions, il semble que l'intérêt général serait sans aucun doute beaucoup mieux sauvegardé, si exploitants et usagers pouvaient, en matière de tarifs, s'entendre directement, c'est-à-dire sous le contrôle de l'Etat, mais sans faire appel à l'entremise fâcheuse du « Service du Contrôle ». Ce service tend de plus en plus à intervenir et à imposer ses idées aux usagers comme aux exploitants sans se préoccuper au préalable des intérêts respectifs des parties en présence.

Cette intervention, encore que regrettable parce qu'elle est susceptible de fausser l'application des principes posés par la législation française des Chemins de Fer, pourrait toutefois avoir d'heureux effets si elle s'exerçait dans un sens favorable aux modifications ayant pour but de mettre de vieux usages en harmonie avec les modernes conditions d'exploitation.

Or, il n'en est rien, car dans ce service l'esprit routinier règne en maître. C'est ainsi que l'article 44 du cahier des charges n'a encore subi aucune modification. Cependant, la circulation des trains de voyageurs en France est considérablement gênée par le grand nombre de bagages que ces trains prennent ou laissent en cours de route. Il y aurait donc avantage à modifier l'article 44 précité et à limiter la franchise des bagages aux objets personnels des voyageurs, exception faite pour les bicyclettes et les voitures d'enfants, dont la manutention est délicate. Les autres colis, les bicyclettes et les voitures d'enfants pourraient être transportés comme bagages, mais seraient l'objet d'une taxe spéciale. On arriverait ainsi, sans nul doute, à diminuer le nombre des bagages et, par suite, à faciliter la circulation des trains. En outre, des avaries se produisant fréquemment, en cours de transport, aux bicyclettes et aux

voitures d'enfants, en dépit des précautions prises, cette taxe spéciale atténuerait les dommages qui en résultent pour le transporteur.

Le service du contrôle se rend compte sans nul doute des nombreux retards causés aux trains de voyageurs par le service des bagages, ainsi que du chiffre des indemnités payées pour avaries survenues à des bicyclettes ou à des voitures d'enfants enregistrées comme bagages, mais, à notre connaissance, il n'a encore rien fait pour y remédier et n'a jamais envisagé une modification quelconque de l'article 44 du cahier des charges.

Dans le même ordre d'idées on constate que le service du Contrôle protège ouvertement les commissionnaires-messagers, qui bénéficient d'un tarif spécial pour faire transporter comme bagages des objets qui normalement devraient être acheminés en Grande Vitesse. Les commissionnaires-messagers, abstraction faite des services qu'ils rendent au public, constituent pour les Compagnies de Chemins de Fer, de redoutables concurrents qui, non seulement privent les Compagnies de recettes parfois considérables, mais encore contribuent à augmenter l'encombrement résultant des trop nombreux bagages acheminés par les trains de voyageurs. Le service du Contrôle n'ignore pas ces faits, mais il n'intervient pas alors que dans ce cas particulier, son intervention pourrait être utile, car, outre la concurrence faite aux Compagnies, il y a là un obstacle réel à l'exécution ponctuelle du service.

On voit donc que l'intervention de l'Etat en matière de tarifs est plutôt néfaste que bienfaisante. Sans doute un contrôle sérieux de l'Etat sur les tarifs est une chose désirable, indispensable même pour trancher les différends qui peuvent se produire entre usagers et exploitants. Mais il ne faut à aucun prix que l'Etat inter-

vienne comme il le fait actuellement, dans l'élaboration des tarifs. En agissant ainsi il ne peut au contraire, que mécontenter usagers et exploitants.

Sans doute, théoriquement, l'Etat devrait représenter l'intérêt général, mais pratiquement, en l'occurrence, l'Etat n'est qu'une administration irresponsable, qui profite des expériences dangereuses, dont les usagers comme les exploitants, font les frais.

Nous estimons que cette intervention de l'Etat en matière de tarifs a pour effet de substituer aux exploitants le service du Contrôle, ce qui constitue une grave erreur, car « contrôler » ne signifie pas « diriger ». On aboutit ainsi à une confusion de pouvoirs, dont les résultats, ainsi qu'on l'a vu, sont loin d'être encourageants.

CHAPITRE XVII

L'Organisation Administrative

En France, les grands réseaux qui exploitent aujourd'hui les lignes d'intérêt général, constituent des éléments décentralisateurs qui ne sont point négligeables. Ainsi qu'il a été dit (1), chaque grand réseau correspond en principe au point de vue des transports et des échanges, à une région économique. Il y a exception pour les réseaux de l'Etat, d'Alsace et de Lorraine et du Midi, mais cette loi est exacte pour le Nord, l'Est, le Paris-Lyon-Méditerranée et le Paris-Orléans, c'est-à-dire pour la majeure partie des grands réseaux français. Il en résulte que chaque grande Compagnie tend à s'intéresser particulièrement à la région qu'elle dessert et à la mettre en valeur.

L'organisation administrative de nos voies ferrées est donc à cet égard bien supérieure à l'organisation des Chemins de Fer dans certains pays, comme l'Allemagne ou l'Italie, pays dans lesquels domine le principe de l'exploitation des Chemins de Fer par l'Etat. En France même, si l'on compare l'organisation du service des « Postes, Télégraphes et Téléphones » à celle des

(1) Voir Chapitre X, section III.

Chemins de Fer, on saisit tout de suite la différence essentielle existant entre elles.

L'Administration des « Postes, Télégraphes et Téléphones » ne s'intéressera pas plus aux demandes de telle région favorisée au point de vue industriel qu'à celles d'une autre région beaucoup plus pauvre. Cette administration est une parfaite image de l' « unification mathématique », que nous avons critiquée plus haut. Aussi déchaîne-t-elle dans le monde du Commerce et dans les milieux industriels un mécontentement général (nous allions écrire: un « mécontentement unifié »). Les grandes Compagnies au contraire, si elles ne sont pas exemptes de toutes critique, s'adaptent mieux toutefois aux nécessités économiques des régions desservies.

Tandis que les chefs de l'Administration des « Postes, Télégraphes et Téléphones » ne prêteront qu'une oreille distraite aux réclamations des Chambres de Commerce de Marseille et de Lille, par exemple, on peut être assuré que la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée s'efforcera de ne pas mécontenter la première et que la Compagnie du Nord fera l'impossible pour entretenir de bonnes relations avec la seconde.

De même chaque grande Compagnie, afin de développer son trafic, recherchera les moyens propres à mettre en valeur les régions, qu'elle dessert, soit au point de vue du tourisme, soit au point de vue de l'industrie.

Les grandes Compagnies jouent donc un rôle capital dans leurs régions respectives. Elles représentent bien, au point de vue économique, une force considérable qui peut être utilisée dans un but de décentralisation.

L'organisation actuelle est du reste susceptible de recevoir divers perfectionnements. Ainsi que nous l'avons déjà remarqué, si la Compagnie du Nord exploite des lignes desservant une région homogène au

point de vue économique, s'il en est de même de la Compagnie de l'Est, si la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée sert de trait-d'union entre les provinces septentrionales de la France d'une part, le bassin du Rhône, la Suisse, l'Italie, la Méditerranée et les pays d'Orient d'autre part, si la Compagnie de Paris à Orléans est, elle aussi, un trait-d'union entre les provinces septentrionales de la France d'une part, le bassin de la Loire, Nantes, Bordeaux et le réseau du Midi d'autre part, les réseaux de l'Etat, d'Alsace et de Lorraine et du Midi sont loin de répondre à une nécessité géographique ou économique.

L'étude approfondie d'une carte économique de la France montre que le réseau de l'Etat, tout en conservant ses limites orientales actuelles, ne devrait pas dépasser, au sud, la ligne idéale déterminée par les gares de Paris-Montparnasse, Maintenon Auneau, Chartres, Le Mans, Angers, Segré, Nantes, Blain, Saint-Nazaire et Redon. Le reste du réseau actuel devrait normalement être incorporé au réseau d'Orléans, qui en retour cèderait quelques-unes de ses lignes au réseau de l'Etat. Ce dernier limiterait ainsi son exploitation aux lignes de Bretagne et de Normandie pour le plus grand bien de ses finances et du développement économique de ces deux provinces.

Dans le même ordre d'idées un coup d'œil jeté sur la carte démontre que le réseau d'Alsace et de Lorraine ne répond à aucune nécessité économique ou géographique. Ce réseau sera d'ailleurs dans un avenir peu éloigné privé de ses lignes luxembourgeoises qui doivent être incorporées au réseau belge à la suite d'un accord entre la France et la Belgique. Quand la cession de ces lignes sera un fait accompli, ce réseau se réduira aux trois arrondissements de Metz, Strasbourg et Mulhouse. Or toutes les lignes de l'arrondis-

sement de Metz et la plupart des lignes de celui de Strasbourg sont de simples prolongements des voies ferrées exploitées par le réseau de l'Est. Cette particularité sera rendue plus sensible encore, lorsque le tronçon Saint-Dié-Saales, actuellement en construction, sera terminé. Par suite il semblerait logique d'incorporer l'arrondissement de Metz et la majeure partie de celui de Strasbourg au réseau de l'Est. Pour la partie sud de l'arrondissement de Strasbourg et pour l'arrondissement de Mulhouse la question est plus complexe. Les lignes considérées sont utilisées par des courants de trafic concernant non seulement le réseau de l'Est, mais encore celui du P.L.M. Il semble qu'une équitable répartition de ces lignes entre ces deux réseaux et la construction d'une grande ligne par la Compagnie P.L.M. de Belfort à Strasbourg vià Burnkaupt, Cernay, Soultz, Colmar, Sundhausen, Erstein-ville et Illkirch contribueraient à développer considérablement notre province reconquise.

Jusqu'à ce jour, le réseau d'Alsace et de Lorraine a été autonome pour des motifs plutôt politiques qu'économiques. Il a conservé les méthodes d'exploitation allemandes, en partie du moins. Il vient d'adopter les tarifs français en 1923, mais il est à désirer dans l'intérêt de notre commerce et dans celui de notre industrie, comme d'ailleurs dans un intérêt purement stratégique, que cette autonomie cesse au plus tôt. En outre il ne faut pas perdre de vue qu'en l'état actuel un certain nombre d'agents de ce réseau sont incontestablement d'origine allemande. Ils seraient fatalement éliminés pour le plus grand bien de la défense nationale si de grandes Compagnies françaises exploitaient les voies ferrées de ces deux provinces..

La Compagnie du Midi est la seule parmi les grandes Compagnies qui exploite un réseau ne correspondant

pas à une grande région économique nettement déterminée. Les courants du trafic, qui empruntent ses lignes se partagent entre les réseaux de Paris à Orléans et de Paris à Lyon et à la Méditerranée. Cette situation a d'ailleurs donné lieu à une rivalité célèbre entre ces deux grandes Compagnies pour le transport des vins du Languedoc vers la région parisienne. Ce qui démontre que le réseau du Midi ne répond à aucune nécessité, c'est que ses points de transit sont en général placés sur une grande ligne, dont ils ont pour effet de compliquer l'exploitation et de gêner le trafic.

Il est certain que, sur la ligne de Bordeaux à Marseille, si Toulouse peut constituer un point de transit commode, il n'en est pas de même de Cette. Par ailleurs la ligne de Paris à Barcelone (actuellement en construction au-delà d'Ax-les-Thermes) est bizarrement coupée en deux tronçons par le transit de Montauban, la ligne de Paris à Brioude et à Béziers est elle aussi coupée en deux tronçons par le transit de Saint-Flour et la ligne de Limoges à Tarbes est caractérisée par une solution de continuité : le transit d'Agen.

Il serait donc désirable dans l'intérêt des provinces de Languedoc, de Guyenne et de Gascogne que les lignes constituant actuellement le réseau du Midi soient réparties entre les réseaux d'Orléans et de Paris-Lyon-Méditerranée. Il semble que ce dernier réseau devrait « annexer » la partie du réseau du Midi située à l'est d'une ligne déterminée par les gares de Saint-Flour, Rodez, Albi, Saint-Sulpice (Tarn), Toulouse, Pamiers, la partie située à l'ouest de cette ligne étant incorporée au réseau d'Orléans.

Une telle répartition placerait Bordeaux au croisement des lignes de Nantes à Toulouse (la section Nantes-Bordeaux étant supposée cédée par l'Etat au réseau d'Orléans) et de Paris à Irun. Par ailleurs, Toulouse

serait un point de transit excellent entre les réseaux d'Orléans et de Paris-Lyon-Méditerranée. Enfin une ligne Toulouse-Tarascon-Marseille ou Toulouse-Nimes-Le Teil-Lyon présenterait des avantages considérables sur l'absurde tronçon qu'est aujourd'hui Tarascon-Cette. Enfin une ligne Paris-Brioude-Béziers-Port Bou (électrifiée de Clermont-Ferrand à Béziers) constituerait un trait-d'union entre le centre de la France, le Midi et l'Espagne.

Ces considérations nous conduisent à appeler de nos vœux la disparition des réseaux du Midi et d'Alsace et de Lorraine ainsi qu'une modification du réseau de l'Etat. Aux termes de l'article 4 de la Convention du 28 juin 1921, le Conseil supérieur doit être saisi des questions relatives aux modifications de la constitution des réseaux. Nous souhaitons dans l'intérêt de l'exploitation des Chemins de Fer en France qu'il ait à donner bientôt son avis sur cette nouvelle répartition de quelques-unes de nos voies ferrées d'intérêt général.

Abstraction faite des défauts signalés, nos grands réseaux sont fort bien constitués et permettent une décentralisation complète en matière de transports par voie de fer. Si l'on étudie l'organisation administrative intérieure de chaque réseau, on constate que, de même que le réseau correspond en général à une grande région économique, la section ou l'arrondissement correspondent bien souvent à une province.

C'est par leur organisation administrative intérieure que nos grands réseaux se distinguent le plus, des administrations diverses qui dépendent de l'Etat. Au lieu de s'adapter aux divisions administratives irrationnelles que nous ont léguées la Constituante et Napoléon Bonaparte, les grandes Compagnies ont généralement divisé leurs réseaux respectifs en tenant compte, suivant les services, soit du nombre et de l'importance des

lignes, soit du trafic de celles-ci. Elles ont obtenu ainsi des divisions que l'on peut qualifier de « provinciales ».

Leur organisation administrative est assez souple pour permettre à leurs agents une collaboration fructueuse aux travaux divers ayant pour but le développement de la province. Malheureusement, — et c'est là le point faible, — cette organisation administrative qui pourrait être si bien décentralisée, est viciée trop souvent par l'action néfaste d'une partie du haut personnel imbu d'idées centralisatrices.

On sait que l'article 68 du cahier des charges oblige les grandes Compagnies à faire élection de domicile à Paris. Il en résulte qu'elles y ont toutes leurs services de Direction et la plupart y possèdent également leurs divers services centraux.

Quand une administration quelconque a son siège à Paris, on remarque qu'elle tend très vite à être centralisée à outrance. Est-ce l'ambiance ou est-ce l'exemple de l'Etat qui a pour effet de communiquer cette manie de centralisation exagérée? On ne sait, mais il n'en est pas moins vrai que ce phénomène existe.

En outre, pour ce qui est des Chemins de Fer, une partie du haut personnel possédant au maximum, si l'on peut dire, l'esprit géométrique, est naturellement portée à tout unifier, partant à tout centraliser. Centralisation et unification vont de pair. Ceux dont l'esprit est « géométrique » ont toujours une tendance à tout réduire à des éléments simples, comme en géométrie, par suite à unifier. Ils ne comprennent pas que si de telles méthodes sont excellentes en mathématiques, il n'en est pas de même dans les sciences sociales. Au lieu de simplifier les choses on les complique beaucoup en unifiant et en centralisant.

Nous avons vu plus haut les résultats désastreux de l'unification des tarifs et le marasme commercial que

cette mesure a en partie causée. Les effets de la centralisation dans les Chemins de Fer se sont traduits par la création de services centraux énormes, colossaux. Au lieu de laisser aux chefs de services régionaux des attributions étendues, on veut traiter toutes les questions importantes dans les services centraux. Il en résulte une extension démesurée des dits services. Par suite plus ces services sont importants, plus leur direction est difficile. On a crû obvier à cet inconvénient en plaçant à la tête des services centraux de formidables états-majors. On a ainsi perdu l'unité de direction. Tel est le principal résultat de la centralisation dans les Chemins de Fer.

Nous avons vu en étudiant l'organisation du réseau d'Alsace et de Lorraine, sous la domination allemande, que, pour une branche considérée de l'administration des Chemins de Fer, un seul homme, le conseiller, était responsable et que lui seul avait qualité pour traiter les questions qui le concernaient. Quelle différence avec l'organisation actuelle des services centraux de nos grands réseaux! Une même question est soumise à l'appréciation de cinq ou six chefs différents. Il en résulte d'abord des lenteurs, puis des erreurs et parfois des contradictions.

Il y aurait à coup sûr des réformes utiles autant qu'importantes à réaliser dans les services centraux des grands réseaux. Il y a trop de chefs et trop d'agents. On pourrait avantageusement diminuer ces services au profit des services régionaux en augmentant les attributions de ceux-ci. Cette réforme suppose évidemment que des hommes de valeur seraient placés à la tête des services régionaux, mais les hommes de valeur ne manquent pas dans le personnel des Chemins de Fer et on pourrait facilement rencontrer des agents supérieurs remplissant toutes les conditions désirables pour être des chefs régionaux particulièrement idoines.

A notre époque on se plaint de tous côtés des méfaits de la centralisation. Il semble donc paradoxal de voir des sociétés privées, comme les grandes Compagnies, qui possèdent d'excellents éléments de décentralisation, en arriver à centraliser de plus en plus. La faute n'en est pas, il est vrai, aux Conseils d'Administration de ces grandes Compagnies, mais bien au personnel supérieur qu'elles emploient, personnel qui se laisse trop souvent guider par des préjugés.

Un des résultats les plus graves de cette centralisation et de l'extension des états-majors, c'est, nous l'avons vu, un émiettement de l'autorité et par suite une diminution de la responsabilité des dirigeants. Chacun essaye de s'abriter. Personne n'ose prendre une initiative quelconque, mais au contraire on recherche le « précédent » ou le moyen le meilleur pour dégager le peu de responsabilité que l'on possède encore tout en engageant celle du chef direct.

Il y a là de graves défauts d'organisation, qui ne devraient pas laisser indifférents les Conseils d'Administration des grandes Compagnies. Malheureusement tantôt ces défauts leur sont cachés, tantôt, quand ils les découvrent, ils se consolent en comparant l'organisation intérieure des grands réseaux à celle des Administrations de l'État beaucoup plus centralisées encore. Néanmoins il ne faudrait pas perdre de vue que cette centralisation exagérée et ses conséquences (émiettement de l'autorité et diminution de la responsabilité) portent un préjudice considérable aux Compagnies.

Cette organisation engendre, en effet, chez les agents un état d'esprit « administratif » qui est l'inverse de l'état d'esprit « commercial », lequel devrait être celui des Cheminots s'occupant d'exploitation. Trop souvent, dans les services centraux et régionaux, quand un agent devra traiter une question, il ne recherchera pas d'abord

la solution qui serait la plus avantageuse pour la Compagnie intéressée, mais bien celle qui lui permettra de dégager le plus aisément possible sa responsabilité.

Ce fâcheux état d'esprit n'existerait pas, si les Compagnies avaient décentralisé leurs divers services. En effet, dans une organisation décentralisée tout employé, tout agent a une part d'autorité, mais aussi une part de responsabilité qu'il ne peut esquiver. Par suite, s'il doit traiter une question, il recherchera aussitôt la solution susceptible de satisfaire ceux qui l'emploient afin que ces derniers ne puissent plus tard lui adresser des reproches.

Il semble donc que l'intérêt bien compris des grandes Compagnies devrait les engager dans la voie de la décentralisation. Elle ne présente, en ce qui les concerne, que des avantages et un observateur impartial est surpris de ne pas les voir utiliser dans ce but les moyens efficaces que leur fournissent les divisions administratives, qu'elles ont adoptées.

Une autre critique que l'on peut adresser à l'organisation administrative de la plupart de nos grandes Compagnies, c'est que le Conseil d'Administration y joue un rôle trop effacé. Il concentre en général son activité sur les questions financières et intervient rarement dans la gestion commerciale ou administrative de l'entreprise.

Ce rôle trop effacé du Conseil d'Administration est, à notre avis, une erreur. Sans doute, dans la plupart des Compagnies françaises il existe un Directeur Général chargé des questions techniques, commerciales et administratives, mais quelque vaste que soit l'intelligence du Directeur Général il ne saurait à la fois diriger et surveiller. Son rôle de Directeur est assez considérable pour lui suffire et il lui est impossible de

contrôler la bonne marche de ses divers services tout en les dirigeant. Sur un navire, le pilote ne peut en même temps, être à la barre et inspecter ls diverses parties du bâtiment. Or le pilote d'une Compagnie de Chemins de Fer est le Directeur Général, qui, lui non plus, n'a pas le don d'ubiquité.

Il semble donc qu'un contrôle efficace des divers services pourrait être exercé par les Administrateurs. Ces derniers sont en général recrutés parmi les sommités du Commerce, de l'Industrie, de la Finance, voire parmi les chefs de grandes administrations de l'Etat (Ponts et Chaussées, Mines, etc...) Par suite rien ne serait plus facile que de les déléguer, par groupe de deux par exemple, au contrôle de telle ou telle branche de l'exploitation du réseau à la tête duquel ils sont placés. Une semblable réforme aurait, sans nul doute, de très heureux effets.

D'ailleurs cette méthode est employée couramment en Angleterre et aux Etats-Unis, où elle donne d'excellents résultats. Les grandes Compagnies françaises seraient à coup sûr bien inspirées en empruntant certains usages aux sociétés similaires anglaises ou américaines.

Dans le cas considéré, il y a tout lieu de croire que le contrôle des Administrateurs serait efficace. Par de discrètes inspections, par des « tournées » effectuées incognito il leur serait facile d'exercer une surveillance totale pour le plus grand bien de l'entreprise. Un tel contrôle serait du reste non seulement utile aux exploitants mais encore fort apprécié des usagers, qui reprochent souvent aux Administrateurs des grandes Compagnies de ne pas s'intéresser suffisamment à la gestion de l'affaire commerciale qu'ils doivent normalement diriger.

Enfin ce contrôle permettrait aux Administrateurs des Compagnies de mieux connaître et d'apprécier à sa juste valeur le personnel supérieur chargé de les représenter et de défendre leurs intérêts. Un tel résultat aurait sans nul doute les plus heureuses conséquences en ce qui concerne l'exploitation rationnelle des Chemins de Fer.

CHAPITRE XVIII

Le Personnel

Dans les Chemins de Fer français, les diverses questions relatives au personnel occupent, à l'heure actuelle, le premier plan parmi les préoccupations des dirigeants. Cette priorité est due à trois causes qui sont la loi du 23 avril 1919, les difficultés que présentent la formation et la bonne utilisation du personnel en l'état présent de la législation, enfin l'application du statut du personnel.

La loi du 23 avril 1919, dite « Loi de huit heures », a bouleversé l'organisation des chemins de fer français en compliquant au maximum leur exploitation déjà difficile par suite des graves blessures qu'ils avaient reçues au cours de la guerre (1). Dans une remarquable étude, qu'a publiée la *Revue des Deux Mondes,* M. Raphaël-Georges Lévy a mis en lumière les effets désastreux de cette loi pour les Chemins de Fer:

« Cette loi a diminué le rendement du personnel, « prolongé la crise des transports, née de la guerre, « ralenti et contrarié l'effort de la réorganisation; elle « a augmenté les dépenses d'exploitation et par suite « relevé le prix des transports. Malheureusement, les

(1) Voir chapitre VII et VIII.

« règlements interprétatifs, loin d'essayer d'appliquer « la loi dans un esprit large, semblent n'avoir eu pour « but que de la rendre plus vexatoire. On sait qu'elle « ordonne que les règlements à intervenir soient pris, « d'office ou bien à la demande d'une ou plusieurs « organisations ouvrières nationales ou régionales « intéressées. Dans l'un et l'autre cas, les organisations « patronales et ouvrières doivent être consultées ; elles « forment alors ce qu'on appelle les Commissions pari- « taires. Or, la minutie des prescriptions dans lesquelles « elles sont entrées a quelque chose de déconcertant. « En voici un exemple pris au hasard : il est emprunté « au régime du repos du personnel sédentaire. « Dans « les services organisés en trois postes successifs de « huit heures, chaque agent effectuera en vingt-quatre « jours huit périodes de nuit, suivies d'une interrup- « tion de cinquante-six heures, et cinq périodes de « soirée suivies d'une interruption de trente-deux « heures. Dans les services organisés en deux postes, « les repos périodes seront donnés par alternance des « agents d'un poste à l'autre. » Ces quelques lignes ne « sont que le début d'une infinité de dispositions rigides, « dont les effets économiques ont été désastreux. C'est « ainsi qu'il est prescrit que le repos de l'agent doit « commencer à telle heure. S'il se produit le moindre « retard, non seulement la Compagnie paie une indem- « nité en argent, mais elle doit, ce qui est infiniment « plus grave, la payer aussi en repos supplémentaire. « On voit ainsi des mécaniciens ne travailler parfois « que quatre heures sur vingt-quatre. » (1).

---

(1) Raphaël-Georges Lévy, de l'Institut : *La Loi de Huit Heures jugée par les faits, Revue des Deux Mondes* du 1er février 1922, p. 615.

D'ailleurs, comme le remarque M. Raphaël-Georges Lévy, l'application de cette loi a entraîné des dépenses considérables en même temps qu'une réduction de la durée moyenne du travail effectif, notamment dans le service de la Traction :

« Chaque mécanicien entretient sa machine et reçoit « une prime sur l'économie de houille ; le temps de « service étant réduit, il a fallu plus de mécaniciens « et plus de locomotives. Les Compagnies ont dépensé « 2 milliards de francs à acheter au dehors des machines « aux plus hauts prix, à bâtir des remises pour les « machines, des logements pour le personnel ; il a « fallu organiser ces installations sur les divers points « où le service abrégé s'arrêtait. Ces travaux ont été « exécutés au moment où le coût de la construction « était au maximum. Cela a été une des conséquences les « plus onéreuses de la réglementation. L'application « étroite qui en a été faite a eu pour conséquence, « d'après M. Margot, directeur général du Paris-Lyon-« Méditerranée, de réduire à six heures par jour la « durée moyenne du travail effectif. » (1).

Toutefois, la conséquence la plus grave entraînée par l'application de cette loi aux chemins de fer est l'augmentation considérable du personnel, augmentation qui s'est produite au moment même où les Compagnies élevaient le taux des appointements : « La loi de huit « heures a nécessité une augmentation brusque de plus « de 100.000 agents, dont 10.000 pour la seule catégo-« rie des mécaniciens et chauffeurs. L'effectif s'est « accru dans la proportion de 25 à 32 pour 100 pour

(1) Raphaël-Georges Lévy, de l'Institut : *La Loi de Huit heures jugée par les faits.* — *Revue des Deux Mondes* du 1er février 1922, p. 616 et 617.

« les agents des gares, de 30 à 37 pour 100 pour les « agents des trains, de 40 à 42 pour 100 pour les « mécaniciens et chauffeurs. En même temps, la « dépense moyenne par agent passait de 2.160 francs « avant la guerre à 6.632 francs. Les frais du personnel « ont représenté, en 1920, 50 pour 100 des recettes « d'exploitation, au lieu de 36 pour 100 en 1913. » (1).

En pleine crise de transports, la situation des Compagnies a donc été encore compliquée par le grand nombre d'agents nouveaux que l'application brusque de la loi du 23 avril 1919, a rendu nécessaires.

Par suite, — et c'est la première critique sérieuse qu'il faut adresser au personnel de nos grands réseaux, — ce personnel est encore inexpérimenté. De là des maladresses, voire des accidents.

Le public s'imagine facilement que le métier de cheminot est relativement simple, alors qu'au contraire la formation professionnelle dans les chemins de fer est longue et délicate. En effet, les chemins de fer constituent des entreprises, dont la complexité est indéniable. Il en résulte que, même en spécialisant les agents, on doit leur faire acquérir un minimum de connaissances générales concernant le chemin de fer. Or, ce minimum est considérable et ce n'est qu'après quatre ou cinq ans de service qu'un agent devient expérimenté.

On voit par suite quelles difficultés ont dû vaincre les Compagnies pour former rapidement leur personnel nouveau recruté postérieurement à la mise en application de la loi du 23 avril 1919. La Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée a créé, en 1921, pour hâter la formation professionnelle des agents du service de l'Ex-

---

(1) Raphaël-Georges Lévy, de l'Institut : *La Loi de Huit Heures jugée par les faits.* — Revue des Deux-Mondes du 2 Février 1922, p. 613 et 614.

ploitation une école de Mouvement et une école de Trafic par circonscription régionale, ainsi que des écoles d'agents de trains, de manœuvres, de manutention, de lampisterie, etc.. Pour les futurs agents supérieurs elle a ouvert à Dijon, le 1er février 1921, une «Ecole Supérieure du Mouvement » qui est la première école pratique d'exploitation de Chemins de Fer fondée en France.

L'exemple de la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée a été suivi par d'autres grandes Compagnies et, grâce aux efforts des professeurs et des élèves, on peut espérer que le personnel sera suffisamment expérimenté dans un délai assez court.

Il y a lieu de remarquer cependant qu'en matière d'exploitation de chemins de fer, il ne suffit pas qu'un agent ait de l'expérience, il faut encore qu'il possède ce que l'on peut appeler « l'esprit commercial ». Il doit agir avec tact et habileté à l'égard de la clientèle du chemin de fer et savoir concilier dans la mesure du possible les intérêts du public et ceux de la Compagnie. Il est donc nécessaire de choisir avec le plus grand soin les agents destinés à occuper un poste donné dans l'exploitation des chemins de fer. Il faut que ces agents soient non seulement expérimentés mais encore susceptibles de plaire à la clientèle avec laquelle ils seront en contact. Cette clientèle varie suivant les régions, suivant les localités considérées, suivant les conditions économiques de la zone desservie par une gare donnée. Ainsi tel agent, qui rendra de grands services à Charolles, par exemple, en raison de ses bonnes relations avec les commerçants en bestiaux, sera au contraire tout à fait médiocre si le hasard d'une mutation l'envoie à Menton, car, la clientèle y est fort différente de celle de Charolles.

Cet exemple permet de saisir la différence essentielle

qu'il y a entre un agent d'une Compagnie de Chemins de Fer et un fonctionnaire public. On assimile souvent, à tort d'ailleurs, les cheminots aux fonctionnaires. Rien n'est plus faux.

Les rapports des fonctionnaires avec le public sont en général d'ordre purement administratif et les litiges qui peuvent naître de ces rapports doivent être, par conséquent, soumis à l'appréciation des tribunaux administratifs. Au contraire les rapports entre usagers et exploitants des chemins de fer ont un caractère nettement commercial et sont d'ailleurs soumis aux juridictions civile et commerciale.

Par suite, pour nommer un fonctionnaire, point n'est besoin de s'occuper du public avec lequel il aura affaire. Qu'un percepteur soit en résidence à Castellane ou à Pontivy, il devra employer des méthodes identiques et n'aura pas à rechercher (ce qui serait d'ailleurs peine perdue) la bienveillance du public. De même, qu'un inspecteur des Contributions Indirectes soit nommé à Pau ou à Arras, son service sera à peu près identique.

Il en résulte que les mutations sont beaucoup plus aisées dans les administrations de l'Etat que dans les Compagnies de Chemins de Fer. Avant de nommer un chef de gare dans une localité donnée il faudra s'assurer qu'il est particulièrement idoine et surtout qu'il possède « l'esprit commercial », qui convient au représentant qualifié de la Compagnie.

La différence existant entre cheminots et fonctionnaires est donc tout à fait sensible et il semble que l'on n'aurait jamais dû songer à appliquer aux premiers un statut, dont certaines dispositions convenaient à merveille aux seconds. Cette anomalie existe cependant depuis l'année 1920.

Nous avons relaté les événements qui se sont produits à cette époque, où l'agitation fut très vive chez les che-

minots. En raison de l'effervescence, qui se manifestait dans le personnel, les Compagnies avaient accepté de soumettre à l'examen d'une Commission paritaire, puis à celui d'une Commission d'arbitrage le futur statut.

Il est bon de remarquer que les Compagnies avaient accepté de se soumettre aux décisions d'un tiers dans un but de conciliation. La Commission d'arbitrage aurait dû, par suite, semble-t-il, agir avec la plus grande impartialité. Or, on est obligé de constater que ses membres prêtèrent une oreille attentive aux suggestions de la Fédération Nationale des Cheminots. Les dirigeants de cette Fédération avaient pour but la ruine des Compagnies et ils estimaient que le meilleur moyen d'atteindre ce but consistait à désorganiser l'administration des grands réseaux. Aussi préconisaient-ils depuis longtemps l'institution de « délégués », qui, dans leur esprit, devaient constituer auprès des chefs régionaux, auprès des ingénieurs en chef et auprès du directeur de véritables « soviets ».

Sans doute, la Commission d'arbitrage se montra beaucoup plus modérée et elle admit la représentation du personnel sans toutefois donner aux « délégués » les pouvoirs étendus que réclamait la Fédération Nationale des Cheminots, mais elle jugea bon de soumettre au contrôle des délégués l'avancement d'une partie notable du personnel (agents des échelles 1 à 14), et ce fut une faute.

Actuellement, la représentation du personnel fonctionne normalement mais elle présente deux graves inconvénients : d'une part dans l'intérêt de la discipline et du principe d'autorité il est désirable que l'institution des délégués soit sensiblement modifiée, car il est paradoxal que des chefs soient sinon sous la dépendance du moins sous le contrôle de leurs subordonnés, notam-

ment en ce qui concerne l'avancement du personnel. Aucune industrie ne pourrait fonctionner dans ces conditions et l'expérience du réseau de l'Etat, où le système de la représentation du personnel existe depuis longtemps, n'est pas encourageante.

Un deuxième inconvénient résulte du fait que dans certains réseaux, pour éviter que les délégués ne deviennent gênants, on n'hésite pas à les corrompre en les faisant bénéficier d'un avancement inespéré (1). Sans doute, on trouve d'excellentes raisons pour justifier les avantages consentis, mais il n'en est pas moins vrai qu'il s'agit là d'un véritable marché. Comme la nature humaine est loin d'être bonne, ces corruptions notoires non seulement n'ont pas causé de scandale, mais encore ont développé chez de nombreux agents le vif désir de figurer un jour, eux aussi, parmi les délégués.

Par ailleurs on a pu constater que certains délégués profitent de leurs foncitons pour obéir à des rancunes personnelles qu'une simple honnêteté leur commanderait de taire. Il en résulte qu'en dépit des efforts des chefs, l'avancement de bons agents court le risque d'être compromis, s'il existe de l'inimitié entre eux et les délégués.

On voit que la représentation du personnel, telle que le statut l'a établie, est une funeste institution, dont les conséquences pourraient être désastreuses pour les Chemins de Fer français, si elle devait subsister longtemps encore sous sa forme actuelle.

Le statut présente également d'autres inconvénients pour ce qui est de l'avancement en grade. Tout d'abord

---

(1) Il suffit pour cela de majorer leurs notes d'aptitude et de leur donner un rang convenable sur le tableau.

un agent médiocre est quand même certain de recevoir des augmentations de traitement à dates fixes. Par contre, il sera très difficile, sinon impossible de donner un avancement rapide à un agent sérieux et intelligent, mais ne possédant aucun diplôme. Cet agent, malgré son zèle, malgré les services qu'il pourra rendre à la Compagnie, dont il dépend, n'avancera guère plus rapidement qu'un autre agent dont la manière de servir est loin d'être remarquable.

Le statut a donc pour effet d'éliminer de l'idée de production l'idée de profit et instaure, comme dans les administrations de l'Etat, suivant l'heureuse expression d'un ancien sous-secrétaire d'Etat, M. Louis Deschamps, le régime de « l'égalité dans la médiocrité. »

Sans doute, les Compagnies se sont efforcées, autant que possible, d'atténuer les effets du statut notamment en usant de la latitude que leur accorde l'article 26 du Livre II (1), mais, malgré certaines dérogations, elles ont dû cependant appliquer intégralement ses prescriptions dans leur ensemble.

Une des dispositions les plus absurdes du statut est celle qui prévoit (article 2 du Livre II) que pour les agents des écheles 7 et au-dessus le tableau d'aptitude sera commun à l'ensemble du réseau. On tombe ainsi fatalement dans l'inconvénient que nous avons signalé plus haut. Un agent est désigné pour occuper un poste par ce que son tour arrive, non parce que ses aptitudes ou ses qualités particulières ont appelé sur lui l'attention de ses chefs. L'avancement est donc automatique, ce qui est tout à fait regrettable pour les agents de valeur qui pratiquement ne sont pas plus favorisés que les agents médiocres.

---

(1) Voir chapitre X, section IV.

Certaines Compagnies ont essayé d'obvier à cet inconvénient, en dérogeant à l'ordre du tableau d'aptitude par application de l'article 26 du statut, mais cette mesure n'a pas été sans soulever des protestations de la part des délégués. Quand ces derniers ont apposé leur signature au bas d'un tableau d'aptitude, ils ne comprennent pas ou feignent de ne pas comprendre que le chef de service peut et doit déroger à l'ordre prévu afin de combler, par l'agent le plus apte figurant au tableau, une vacance qui se produit. Inversement, si cette vacance n'a pu être prévue, il est impossible de la combler par la nomination d'un agent qualifié si celui-ci ne figure pas au tableau.

Par ailleurs, avant 1920, les Compagnies tenaient, en général compte des convenances personnelles pour effectuer des mutations parmi leurs agents. La chose n'est plus possible aujourd'hui. Elles doivent suivre l'ordre du tableau, ce qui mécontente de nombreux agents. Ceux-ci peuvent, il est vrai, refuser d'occuper le poste qui leur est asisgné, mais ils sont aussitôt rayés provisoirement du tableau d'aptitude par application du deuxième alinéa de l'article 26 du statut (Livre II).

Il y a lieu de remarquer que les inconvénients signalés ne sont pas les seuls qu'entraîne l'application du statut. Ce règlement est en réalité une « machine de guerre » destinée à saper les solides bases administratives sur lesquelles s'appuyaient les Compagnies. Celles-ci l'ont tellement bien compris qu'elles ont fait insérer l'art. 35 du Livre II qui prévoit que la majeure partie des dispositions de ce Livre ne sont pas applicables aux agents supérieurs (échelles 15 et au-dessus). Cette restriction est tout à fait significative.

On peut affirmer, sans crainte de se tromper, que si les Chemins de Fer français veulent vivre et progresser, il faudra sans nul doute apporter au statut du personnel

des modifications très importantes. Il est certain qu'aucune Maison de Commerce ne pourrait fonctionner sous un régime semblable (1). On voit mal les délégués du personnel venant contrôler étroitement les actes d'administration intérieure du propriétaire d'un grand magasin. En pareille occurrence tout le monde estimerait que de telles méthodes sont folles. Il est par suite permis de se demander pour quel motif le Gouvernement les tolère, les approuve même dans les Chemins de Fer qu'il contrôle.

Quand on compare à ce sujet les Compagnies anglaises et les nôtres on est frappé de la différence existant entre elles et l'on en vient à conclure qu'il est profondément regrettable qu'en France les pouvoirs publics aient crû devoir intervenir dans ce domaine et aient imposé aux Compagnies un régime néfaste caractérisé par le statut du personnel. Ce statut qui avait déjà donné des résultats déplorables sur le réseau de l'Etat et dans certains corps de fonctionnaires, ne pouvait, à coup sûr, avoir des effets satisfaisants dans les Compagnies de Chemins de Fer. L'expérience a démontré la nocivité de ce règlement, qui ne peut que saper la discipline (si nécessaire cependant au bon fonctionnement de tous les services d'une grande Compagnie) et empêcher dans nos administrations de Chemins de Fer l'application de l'expression anglaise: « The right man in the right place (2). »

Or, après la terrible crise, qu'ils ont subie, nos grands réseaux ont plus que jamais besoin de posséder un

---

(1) L'exemple du « Bon Marché » n'infirme en rien notre thèse, car, dans le cas considéré, les principaux employés sont actionnaires et c'est *à ce titre seulement* qu'ils contrôlent la gestion de l'entreprise.

(2) L'homme qu'il faut dans la place qu'il faut.

personnel expérimenté autant que compétent. On est cependant obligé de reconnaître que le recrutement du haut personnel, comme celui du personnel subalterne, laisse à désirer pour diverses raisons.

En ce qui concerne le haut personnel, nous avons vu que les fonctions qu'il pouvait occuper et les connaissances qu'il devait posséder variaient suivant les services. Un ingénieur du Service de la Voie ou du Service de la Construction doit avoir une culture scientifique étendue. De même un ingénieur du Service du Matériel et de la Traction devra être particulièrement compétent en mécanique et en chimie. Par contre un Inspecteur Principal de l'Exploitation devra être versé dans les questions juridiques et commerciales, etc...

Il semble donc que les agents diplômés de l'enseignement supérieur devraient, lorsqu'ils débutent, être affectés au service correspondant aux études qu'ils ont faites.

Il n'en est malheureusement rien. En général les futurs agents supérieurs débutent dans le service de leur choix avec un traitement qui est celui prévu pour l'échelle à laquelle leur diplôme leur donne droit de prétendre d'après le tableau annexé au statut. On voit ainsi des mathématiciens occuper un grand nombre de postes dans le service de l'Exploitation, tandis que les services de la Voie et de la Construction manquent souvent d'agents possédant une haute culture scientifique.

C'est là une absence de méthode fâcheuse pour les Compagnies, dont le haut personnel ne possède pas toujours la compétence nécessaire. Cette anomalie tient à des causes diverses, parmi lesquelles il faut noter le prestige extraordinaire, dont jouissent en France les anciens élèves de certaines grandes Écoles. Dans les Chemins de Fer on n'hésite pas à leur confier des postes

importants, malgré leur manque de préparation et d'expérience, sous le fallacieux prétexte que la culture essentiellement mathématique, qu'ils ont reçue, équivaut à l'omniscience, ce qui est une absurdité

Cette erreur de détail commise ainsi par les grandes Compagnies se rattache à l'erreur d'ensemble commise en France au XIX[e] siècle lorsqu'au lieu de confier intégralement l'enseignement supérieur à l'Université, on créa de nombreuses grandes écoles, qui dépendent les unes du Ministère de la Guerre, les autres du Ministère des Travaux Publics, d'autres encore du Ministère du Commerce et de l'Industrie. Ces grandes Ecoles font souvent double emploi et leur nombre étonne l'étranger.

Un des préjugés les plus répandus au XIX[e] siècle consistait à croire à la supériorité incontestable de la culture scientifique et, plus spécialement, de la culture mathématique, sur la culture classique. Ce préjugé eut pour effet de diriger une très grande partie de la jeunesse française vers les grandes Ecoles. De nos jours nous recueillons les fruits de cette idée essentiellement fausse : nous manquons de gens pratiques, il y a pénurie de véritables commerçants et de chefs d'entreprises, mais il existe en France une pléthore d'ingénieurs, qui ne sont pas toujours du reste des esprits distingués.

L'usage du titre d'ingénieur, ne faisant pas en France l'objet d'une réglementation stricte, est devenu courant aujourd'hui et ce mot commence à connaître un discrédit égal à la faveur dont il jouissait autrefois. Néanmoins les grandes Ecoles ont encore de nombreux élèves, dont l'Etat ne peut se désintéresser entièrement lorsqu'ils ont fini leurs études. Les administrations leur sont ouvertes dans une certaine mesure. Comme elles ne suffiraient pas à les « absorber », toutes les grandes sociétés et plus particulièrement les grandes Compagnies admettent chaque année un certain nombre d'an-

ciens élèves des Écoles Polytechniques, des Mines et Centrale des Arts et Manufactures, pour ne citer que celles-là.

On comprend aisément qu'en raison du nombre limité d'emplois ou les connaissances scientifiques sont indispensables, les Compagnies se trouvent dans l'obligation d'affecter les jeunes élèves de nos grandes Écoles scientifiques à des postes où des connaissances juridiques et commerciales sont nécessaires. De là bien des erreurs commises par les titulaires de ces postes, qui sont en quelque sorte égarés dans un domaine, ressemblant, pour eux, à un labyrinthe.

On conçoit dès lors que, mal préparés à traiter des questions qui n'ont rien de scientifique, ces futurs agents supérieurs s'acquittent de leurs fonctions à contre-cœur et appellent de leurs vœux l'occasion qui leur permettra d'abandonner le métier de cheminot. On comprend aussi que les intérêts des Compagnies soient très mal défendus, quand ils sont confiés à des hommes se sentant plus à l'aise pour résoudre un problème de mathématiques que pour discuter des réalités avec un interlocuteur qui est le plus souvent un adversaire déterminé.

Telle est pour les Compagnies de Chemins de Fer l'une des funestes conséquences du préjugé qui veut que la culture scientifique moderne soit bien supérieure à la culture classique, laquelle avait du moins fait ses preuves.

Il est piquant de constater que l'exploitation des Chemins de Fer qui exige avant tout un sens pratique remarquable et une formation professionnelle complète est fréquemment, dans notre pays, confiée à des gens qui sont sans doute de bons théoriciens, mais qui ne sont pas des réalistes. Au contraire, en Angleterre et aux Etats-Unis, l'exploitation d'un « railway » ou d'un « railroad » s'effectue méthodiquement et sans jamais perdre de vue le but pratique, car, si les exploitants

sont en général peu versés dans l'étude des sciences exactes, ils possèdent par contre au plus haut point l'esprit commercial et « le sens des affaires. »

Si l'on veut obtenir en France une exploitation rationnelle des Chemins de Fer, il est indispensable de confier les postes importants au point de vue administratif à des réalistes, à des gens pratiques. Les défauts, que l'on constate actuellement dans l'organisation ferroviaire française, proviennent presque tous de ce que nos Compagnies sont loin d'être gérées comme devraient l'être de véritables entreprises commerciales. La mentalité d'une partie du haut personnel est nettement opposée aux solutions vraiment pratiques qui permettraient de résoudre avec aisance les problèmes quotidiens posés par l'exploitation d'un grand réseau. On leur préfère des solutions théoriques qui mécontentent en général les usagers.

Cet inconvénient n'existerait pas si le recrutement du haut personnel s'effectuait avec méthode et si les candidats aux emplois supérieurs étaient affectés aux services pour lesquels ils paraissent avoir été préparés par leurs études. A l'heure actuelle, au contraire, dans les Compagnies de Chemins de Fer on « banalise », si l'on peut dire, les anciens élèves de certaines grandes Ecoles sans se préoccuper de leur compétence particulière. Les résultats de cette « banalité » sont déplorables et pèsent lourdement sur l'exploitation de nos Chemins de Fer.

On place ainsi dans des postes en vue des hommes dont le seul mérite est d'avoir séjourné pendant deux ou trois ans dans une grande Ecole, mais dont l'incompétence en matière de Chemins de Fer est notoire. La plupart d'entre eux d'ailleurs sont non seulement incompétents, mais encore n'ont aucun goût pour le métier de Cheminot. Or, dans l'industrie des Chemins de Fer,

comme dans la Marine (ces deux branches de l'activité humaine ont de nombreuses analogies), la vocation joue un grand rôle. On naît cheminot, on le devient rarement à la longue. Il est nécessaire d'aimer le Chemin de Fer (l'expression n'est pas trop forte) si l'on veut y réussir, car la profession de Cheminot est l'une de celles où les responsabilités sont souvent terribles. Dans les services actifs notamment, la menace du Tribunal correctionnel est pour les agents une véritable épée de Damoclès. Il leur est donc indispensable d'aimer vraiment leur métier pour ne pas en arriver à redouter leur responsabilité.

Les grandes Compagnies n'ont pas été sans remarquer la chose. Nous croyons savoir qu'elles étudient actuellement la création d'une Ecole Supérieure des Chemins de Fer dont les élèves se recruteraient en majeure partie parmi les fils d'agents. Il est à prévoir que le personnel supérieur ainsi recruté serait tout à fait remarquable, surtout s'il pouvait, durant sa scolarité, suivre certains cours professés dans nos Facultés (Droit, Sciences, Lettres), ce qui lui permettrait de joindre à des connaissances pratiques incontestables une culture générale étendue.

Il est pénible de constater aujourd'hui un défaut de culture générale dans le personnel supérieur des Compagnies de Chemins de Fer. Ceux qui ont reçu une formation classique et qui sont titulaires de grades universitaires constituent une faible minorité. La plupart sont d'anciens élèves de grandes Ecoles, dont la culture, — si culture il y a — est exclusivement (et trop exclusivement) scientifique.

Nous avons déjà remarqué que l'engouement manifesté au XIX[e] siècle pour les sciences en général et plus particulièrement pour les sciences exactes a contribué puissamment à diriger les jeunes Français vers les

grandes Ecoles. Or, si les sciences ont pour effet d'enrichir l'esprit elles ne sauraient le former. De là, les graves lacunes, que l'on rencontre chez les anciens élèves de ces grandes Ecoles, et leur mentalité souvent trop spéciale.

Parmi les agents supérieurs des Chemins de Fer, on constate que les anciens élèves des grandes Ecoles forment trois catégories différentes. Il ne faut pas les confondre d'ailleurs avec les Ingénieurs au Corps des Mines et des Ponts et Chaussées, qui, bien que sortis de deux grandes Ecoles, se distinguent nettement des anciens élèves « libres » (1), par leurs connaissances très variées et la facilité avec laquelle ils traitent des questions très diverses.

Dans la première des trois catégories précitées on peut classer les anciens élèves de nos Ecoles Nationales d'Arts et Métiers. Ceux-ci peuvent rendre des services appréciables en matière de Chemins de Fer si on les affecte aux services du Matériel et de la Traction. Ce sont avant tout de bons contremaîtres et d'excellents chefs d'atelier, mais, en dépit du titre donné chaque année aux premiers de la promotion ayant terminé les études réglementaires, ce ne sont pas des ingénieurs, car ils manquent d'idées générales et ne possèdent pas une culture suffisante. Leur formation est « primaire » et elle influe considérablement sur leur caractère. Néanmoins nous estimons que les anciens élèves de ces écoles peuvent dans les deux services précités remplir à la satisfaction de leurs chefs les rôles qui leur sont assignés, si ces rôles sont de second plan.

---

(1) L'Ecole des Mines et l'Ecole des Ponts et Chaussées reçoivent, en effet, des élèves titulaires sortis de l'Ecole Polytechnique dans les premiers rangs et des élèves libres admis après examen.

Une deuxième catégorie comprend les élèves des grandes Ecoles scientifiques, autres que l'Ecole Polytechnique.

L'Ecole Centrale des Arts et Manufactures ne jouit pas en général d'une faveur particulière auprès des dirigeants des grandes Compagnies. Néanmoins, les ingénieurs sortis de cette école pourraient utilement être affectés aux services de la Voie et de la Construction.

L'Ecole des Ponts et Chaussées (la plus ancienne des grandes Ecoles) prépare également aux fonctions d'ingénieur dans les services de la Voie et de la Construction. Jusqu'à ce jour, peu nombreux sont les élèves libres de cette école qui font partie du personnel supérieur des grandes Compagnies.

L'Ecole Nationale Supérieure des Mines (Paris) et l'Ecole Nationale des Mines (Saint-Etienne) devraient normalement être des pépinières pour les agents supérieurs du service de la Traction et du service du Matériel. Cependant, ces deux écoles sont, jusqu'à présent, assez peu représentées dans le haut personnel des deux services précités. Par une anomalie curieuse, dans certaines Compagnies, on a cru bon d'affecter au service de l'Exploitation les ingénieurs civils des Mines, comme d'ailleurs leurs camarades de l'Ecole Centrale, ingénieurs des Arts et Manufactures. Ceci montre bien le manque de méthode qui préside souvent, dans les grandes Compagnies, à l'affectation des candidats aux emplois supérieurs. Si ces candidats ont suivi les cours d'une des grandes écoles précitées on les « banalise » (au sens « ferroviaire » du mot) au lieu de les utiliser suivant leur compétence particulière, ainsi que nous l'avons déjà constaté.

Cette erreur a été commise non seulement en ce qui concerne les anciens élèves des grandes Ecoles précitées, mais encore et surtout pour l'affectation, dans le per-

sonnel des chemins de fer, des anciens élèves de l'École Polytechnique non classés parmi les premiers aux examens de sortie. Ces jeunes gens, après avoir accompli leur service militaire et après avoir donné leur démission d'officier d'artillerie ou du génie (1), débutent dans les chemins de fer et sont affectés tantôt au service de l'Exploitation, tantôt au service de la Traction, tantôt au service du Matériel, tantôt au service de la Voie. Il y aurait à ce sujet des réserves à faire sur cette « banalité ». On ne tient pas assez compte du fait que les anciens élèves de l'École Polytechnique sont avant tout compétents en mathématiques. Il conviendrait, semble-t-il, de les réserver, dans les chemins de fer, pour les postes où d'excellents mathématiciens sont nécessaires (services de la Voie, de la Construction et du Matériel). Nous estimons que l'on fait fausse route en les affectant notamment au service de l'Exploitation. Les questions de transports ou de géographie économique, les problèmes commerciaux ou juridiques, qui se posent quotidiennement dans ce service, ne sont pas de leur compétence. Quand ils prétendent les traiter, très consciencieusement d'ailleurs, ils se heurtent à des difficultés qu'ils ne rencontreraient pas dans un calcul de résistance ou dans l'examen critique d'un appareil de sécurité.

Si nous avons fait des réserves en ce qui concerne l'affectation des anciens élèves de l'École Polytechnique aux divers services des chemins de fer nous approuvons pleinement au contraire les grandes Compagnies quand elles confient les postes les plus élevés de leur administration aux ingénieurs aux Corps des Mines et des

(1) Certains d'entre eux demandent tout d'abord un congé ou une mise en disponibilité et démissionnent plus tard.

Ponts et Chaussées. Ces derniers sont également anciens élèves de l'Ecole Polytechnique, mais, sortis de cette école dans les premiers rangs, ils n'ont pas seulement une formation mathématique. Ils acquièrent des connaissances variées autant que pratiques durant les trois années qu'ils passent dans l'une ou l'autre des deux écoles précitées. Après ces trois années leur mentalité est bien différente de celle de leurs anciens camarades de l'Ecole Polytechnique. Ils se distinguent de ces derniers par des vues plus larges, par une compétence presque universelle et par une surprenante facilité d'assimilation intellectuelle (1). Aussi nous plaisons-nous à reconnaître leur valeur, qui est considérable.

En résumé, exception faite pour les ingénieurs au Corps des Mines et des Ponts et Chaussées, les anciens élèves des grandes écoles ne devraient normalement être affectés qu'aux services de la Voie, de la Construction, du Matériel et de la Traction. Aucune grande école scientifique ne prépare de candidats aux emplois supérieurs du service de l'Exploitation et des services devraient être recrutés parmi les élèves de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales ou suivant l'usage existant en Allemagne, parmi les docteurs et les licenciés de nos Universités. Jusqu'à ce jour, les grandes Compagnies ont relativement peu fait appel aux anciens élèves de nos Universités. Il y a là de leur part une grave erreur. Les Facultés des Sciences pourraient, en effet, leur fournir de remarquables physiciens ou chimistes; les Facultés des Lettres leur donneraient d'excellents géographes; enfin les Facultés de Droit, où les Compagnies recrutent déjà le personnel de leurs services

(1) Ils se distinguent aussi par ce que l'on pourrait appeler l'esprit synthétique, chose excellente chez un chef.

contentieux, devraient logiquement former la majeure partie du personnel supérieur du service de l'Exploitation, service qui exige des connaissances juridiques et commerciales approfondies et dont les agents supérieurs jouent quotidiennement le rôle de défenseurs de leur Compagnie. S'il en était ainsi, bien des litiges, bien des erreurs seraient évités.

Par ce qui précède on voit que le manque de méthode dans le recrutement du personnel supérieur d'une part, l'application de la loi du 23 avril 1919, la forte proportion d'agents nouveaux et l'imperfection évidente du statut d'autre part, ont eu pour effet de priver les grandes Compagnies d'un personnel compétent, sérieux et expérimenté. Les grandes Compagnies ne pourront réaliser une exploitation rationnelle si elles ne corrigent pas les défauts que nous avons signalés, après tant d'autres d'ailleurs. Il y a dans le personnel actuel de nos grands réseaux trop d'incompétence, trop d'indiscipline, trop d'incohérence. Les errements anciens doivent à cet égard cesser au plus tôt, car — nous n'hésitons pas à le dire — leur maintien serait fatal aux chemins de fer français.

CHAPITRE XIX

L'Organisation Technique

Nous avions déjà insisté sur l'importance considérable des divers services d'un grand réseau et sur la complexité de l'organisation technique. Une étude approfondie de cette organisation nécessiterait plusieurs volumes. Nous ne pouvons donc, dans ce modeste essai, qu'effleurer la question. Toutefois, comme la critique des conditions actuelles d'exploitation des chemins de fer français présenterait des lacunes si l'organisation technique était passée sous silence, notre but est d'en exposer les points principaux ainsi que les avantages et les inconvénients.

Nous considérerons successivement l'outillage des lignes, les gares, la traction, le matériel, les trains, la construction des nouvelles lignes et enfin le point de vue stratégique. Nous fixerons ainsi les traits principaux de l'organisation technique des Chemins de Fer français.

L'outillage des lignes comprend principalement la voie proprement dite, les signaux, les enclenchements et les appareils divers de sécurité.

L'entretien de la voie est une chose capitale et

demande un soin minutieux. Chaque jour les cantonniers doivent visiter les sections de voie qui leur sont imparties et leur attention doit se porter particulièrement sur les points dangereux (aiguilles, cisailles, etc..). Les qualités des rails et des traverses employés ainsi que celles des ponts métalliques varient avec l'importance de la ligne. Sur les grandes artères ne sont utilisés que les matériaux du type le plus récent. Au contraire sur les lignes secondaires les matériaux sont d'un type plus ancien. Pour ce motif, après entente entre les services de la Voie et de la Traction, on interdit sur ces dernières lignes la circulation des machines puissantes. C'est ainsi que la Compagnie P.-L.-M. a fait procéder à la réfection totale de la voie sur les lignes où elle devait faire circuler ses excellentes et gigantesques machines des types « Pacific » et « Mikado », dont elle interdit la circulation sur les autres lignes.

On peut dire — et ceci est à la louange de nos grandes Compagnies — que sur les réseaux qu'elles exploitent, les voies sont en général excellentes, parce qu'elles sont entretenues avec tout le soin désirable.

Les signaux, nous l'avons vu (1), présentent l'inconvénient d'être trop nombreux et d'une complication vraiment exagérée. A la traversée de certaines gares les mécaniciens rencontrent une véritable forêt de signaux, ce qui n'est pas une garantie de sécurité, au contraire. Il y a là une exagération véritable qui provient de ce que les questions relatives aux signaux ont toujours été traitées sur des croquis et non pas sur le terrain. Les solutions adoptées pour chaque cas présentent donc un caractère théorique, lequel reflète à merveille l'état d'esprit bizarre des mathématiciens, qui ont la préten-

(1) Voir chapitre XIII.

tion d'avoir résolu à merveille les problèmes ayant trait à l'implantation des signaux. Quelle différence avec les chemins de fer allemands ! Les agents, qui ont traité en Allemagne la question des signaux, avaient reçu une formation commerciale ou juridique. Ils étaient bons psychologues et ont fort bien compris qu'il ne fallait à aucun prix fatiguer l'attention des mécaniciens. De là, l'extrême simplicité des signaux.

Les appareils de sécurité abondent sur les chemins de fer français. On peut même dire que chaque accident grave a pour effet d'augmenter leur nombre. Mais ce nombre toujours croissant n'a pas pour résultat de faire diminuer les accidents. Nous estimons qu'il convient d'être sceptique en ce qui concerne l'efficacité de ces appareils. Leur installation et leur entretien grèvent le budget des Compagnies de sommes considérables Il en est de même d'ailleurs des « forêts de signaux ». Dans les deux cas on peut considérer comme inutile une telle dépense. Les accidents seront évités, dans la mesure du possible, grâce à une discipline sévère et à des signaux simples. Toute autre méthode est vouée, selon, nous à un insuccès total.

Toutefois, il convient de noter les avantages présentés par les appareils de Block-System et les enclenchements, qui rendent de très réels services et sont d'ailleurs usités dans le monde entier.

Le Block-System est utilisé sur les lignes à double voie ou à voie unique dont le trafic est important. Il a pour but de remplacer les intervalles de temps ménagés entre deux trains consécutifs par des intervalles de distance. Pour celà, on divise les lignes exploitées par Bloc-System en cantons, dont la longueur varie en raison inverse de l'importance de la ligne. Ces cantons sont limités par des postes de gare ou de pleine voie. A l'entrée de chaque canton existe un sémaphore, dit

« signal de cantonnement » qui ne peut être mis à voie libre que lorsque le poste suivant (dans le sens de la marche des trains) l'a permis en déclanchant un dispositif électro-mécanique spécial. Or, ce dispositif spécial ne peut être manœuvré que lorsque le sémaphore du poste suivant considéré a été remis à l'arrêt. De la sorte il ne peut en principe exister qu'un seul train entre deux postes consécutifs.

Les enclenchements (mécaniques ou électriques) ont pour but de rendre solidaires les aiguilles, arrêts de plaques tournantes ou arrêts mobiles et les signaux d'une gare ou d'un poste de manière à éviter de donner passage aux trains dans des conditions dangereuses. Pour celà, il faut obtenir les résultats suivants:

1° L'aiguilleur ne peut pas « mettre à voie libre » ses signaux pour le passage d'un train allant dans une direction déterminée avant d'avoir disposé convenablement toutes les aiguilles sur le parcours;

2° Les aiguilles ayant été disposées pour un passage donné, l'aiguilleur ne peut modifier leur position qu'après avoir remis les signaux à l'arrêt;

3° L'aiguilleur ne peut « mettre à voie libre » simultanément divers signaux susceptibles dans cette position de donner passage à deux ou plusieurs trains dans des conditions dangereuses.

Les enclenchements sont réalisés au moyen des dispositifs Saxby, Vignier, Bouré, etc... Avec le Block-System ils constituent des moyens propres à assurer la sécurité de la circulation des trains. En France ces appareils de sécurité sont très employés par les diverses grandes Compagnies.

Celles-ci ont d'ailleurs dépensé des sommes considérables pour installer sur leurs grandes lignes les dispositifs prescrits par le ministre ou conseillés par une prudence peut-être exagéré. Il en est résulté qu'elles

n'ont pu consacrer à l'aménagement des gares de voyageurs ce qu'elles avaient affecté à ces mesures de précaution.

On est donc dans l'obligation de constater que nos grandes gares de voyageurs sont en général mal disposées, étroites, un peu archaïques en un mot. Sans doute, il y a des exceptions comme Bordeaux--Saint-Jean ou Lyon-Brotteaux, Strasbourg (gare Centrale) et Metz (gare centrale).

Mais que dire de Nancy, d'Amiens, du Mans, de Nantes-Orléans, de Pau, de Béziers, de Mulhouse (gare centrale), de Nimes, de Marseille Saint-Charles, etc.. ? Nos gares sont médiocres en général et manquent d'organisation. Les étrangers ne sont pas sans le remarquer, ce qui est regrettable pour notre prestige national. De nos jours, la gare est l'édifice que l'on observe particulièrement quand on visite une ville. Si la gare est bien organisée et si l'avenue de la gare est grande et belle, l'impression première est excellente et contribuera sans aucun doute à laisser au touriste un très bon souvenir de sa visite. En France, on ne paraît pas avoir assez étudié à cet égard la psychologie du voyageur. Il n'en est pas de même à l'étranger.

Par ailleurs, dans nos gares, on chercherait en vain bien souvent des renseignements précis. Les écriteaux sont petits, presque invisibles et, quand ils sont de dimensions suffisantes, leur libellé et généralement confus.

En outre, les buffets sont fréquemment mal tenus et mal disposés. Certaines gares de bifurcation et certaines gares importantes en sont dépourvues. De plus le nombre des buffets-hôtels est vraiment dérisoire.

Enfin les bureaux et services divers d'une gare ne sont pas installés comme devraient l'être ceux d'une Maison de Commerce. Or, une gare n'est pas autre

chose. Là encore l' « esprit administratif » a fait adopter des méthodes qui sont loin d'avoir la faveur des usagers. Il convient toutefois de noter que la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée a essayé de réagir en créant dans la plupart des gares importantes de voyageurs des « bureaux de renseignements » et en instituant, dans quelques grandes gares, la distribution des billets, non par destination, mais par lettres alphabétiques. Il reste encore beaucoup à faire dans cet ordre d'idées.

Les gares de marchandises (gares de Petite Vitesse) sont en général mieux installées que les gares de voyageurs. Leurs diverses installations sont, pour la plupart, moins onéreuses que pour les gares de Grande Vitesse. Aussi, dans l'ensemble du réseau français, n'y-a-t-il que peu de critiques à faire à ce sujet.

De même, la majeure partie des gares de triage possèdent aujourd'hui une organisation vraiment moderne, dûe d'ailleurs pour beaucoup à la récente guerre. Le public ignore en général l'importance considérable des gares de triage: Elles sont destinées soit à former des trains de marchandises à destination d'une autre gare de triage proche ou éloignée, soit à former des « trains de détail » qui desserviront les diverses gares situées sur les lignes rayonnant autour de la gare considérée. En principe ces gares se composent de trois groupes de voies, chaque groupe constituant ce que l'on appelle un « faisceau ». Il y a le faisceau de réception des trains, le faisceau de triage et le faisceau de formation ou de départ. Pour installer ces gares il faut par suite un espace assez considérable. Aussi les installe-t-on, autant que possible, en dehors des villes, et, parfois même, loin de toute agglomération importante. Les exemples de gares de triage situées en pleine campagne abondent. On peut citer, sur le réseau de

Paris à Lyon et à la Méditerranée, Saincaize près de Nevers, Perrigny près de Dijon, Ambérieu et Badan, près de Lyon, Portes près de Valence, Miramas entre Arles et Marseille, etc.; sur le réseau de l'Etat Sotteville et Mézidon; sur le réseau de Paris à Orléans, Les Aubrais et Saint-Pierre des Corps, sur le réseau du Nord, Longueau; sur le réseau de l'Est, Blainville la Grande sur le réseau d'Alsace et de Lorraine, Hausbergen près Strasbourg, etc...

A proximité des gares de triage, il est indispensable qu'il existe des dépôts de machines. Ces dépôts constituent le « port d'attache » des machines et par suite la résidence des mécaniciens et des chauffeurs. Ils sont installés du reste aussi bien auprès des gares de triage qu'aux abords des grandes gares de voyageurs. Les machines en résidence dans ces dépôts sont non seulement affectées à la traction des trains prenant naissance dans les gares considérées, mais encore au service des relais destinés aux trains de passage.

Le public a une tendance à s'imaginer que la même machine effectue la traction d'un train donné sur des parcours considérables. Rien n'est plus faux. En France une machine ne remorque jamais un train sur des parcours supérieurs à 350 kilomètres. Sur la plupart des réseaux on dépasse récemment 260 à 280 kilomètres, ce qui d'une part facilite l'entretien et la surveillance des machines, d'autre part permet de faire parcourir les mêmes lignes aux mêmes mécaniciens. C'est ainsi qu'un rapide allant de Paris à Vintimille trouvera des relais aux gares suivantes: Laroche-Migennes, Dijon, Lyon, Avignon, Marseille et Nice (1). Ce train

(1) Le relai de Nice n'existe d'ailleurs pas pour tous les rapides. Certains d'entre eux sont remorqués par la même machine de Marseille à Vintimille (260 kilomètres).

sera donc remorqué successivement par sept machines. De même un express allant de Paris à Nimes viâ Clermont-Ferrand rencontrera cinq relais: Nevers, Clermont-Ferrand, Langeac, Alais et Nimes-Marchandises (1). Il sera donc remorqué successivement par six machines. Un rapide allant de Paris à Bordeaux « change de machine », une fois, à Saint-Pierre des Corps. Un rapide allant de Bordeaux à Cette change à Toulouse, etc.

Il est par suite nécessaire que d'importants dépôts de machines soient constitués à proximité des points d'arrêt des rapides, qui sont le plus souvent des gares desservant des villes importantes. Cette nécessité a conduit certaines Compagnies à installer d'énormes dépôts de 200 ou 250 machines aux abords des grandes villes. Les conséquences de cette mesure ont été néfastes. Les agents de la Traction, encore que mieux rémunérés que ceux des autres services, ont un esprit frondeur, dont les tendances, révolutionnaires parfois, ont été développées au contact des éléments perturbateurs que l'on rencontre dans les grandes villes. Certaines Compagnies ont, depuis les grèves de 1920, commencé à installer des dépôts en pleine campagne.

Il n'y a aucune critique majeure à faire aux divers types des machines utilisées sur les divers réseaux français. Nos machines sont en général puissantes et très bien construites. Par contre, l'utilisation de ces machines est loin d'être méthodique depuis l'application de la loi du 28 avril 1919. La plupart des machines font une moyenne de cinq à six heures de service par jour. Il en résulte des repos « hors résidence », qui, au point de vue moral, ont un effet désastreux sur le personnel.

Depuis quelques années on étudie, en France, l' «élec-

(1) Ce dernier relai est d'ailleurs nécessité par un rebroussement.

trification» de certaines lignes. Les travaux sont en cours d'exécution. Au point de vue de l'exploitation, la traction électrique présente de nombreux avantages, mais en est-il de même au point de vue stratégique? Nous ne le croyons pas, car l'ennemi pourrait aisément faire détruire par des espions ou des aviateurs la ou les usines génératrices, ce qui aurait, on le conçoit, des conséquences terribles. Il convient donc, à notre sens, d'agir prudemment dans cet ordre d'idées.

Si le service de la Traction n'appelle pas, à l'heure actuelle, de nombreuses critiques, par contre le matériel roulant de grande vitesse et de petite vitesse laisse beaucoup à désirer sur certains réseaux. Les deux réseaux qui possèdent un matériel homogène et confortable sont l'Alsace-Lorraine et le Paris-Lyon-Méditerranée. Sur les réseaux de l'Est et du Paris-Orléans, les voitures sont sans doute excellentes et les vagons solides, mais ces deux Compagnies ont également en service un matériel roulant beaucoup trop ancien. Le Nord et l'Etat se distinguent par deux catégories tout à fait opposées: d'une part des voitures et des vagons modernes, d'autre part des types que l'on peut qualifier de périmés. Quant au Midi, en dépit d'un effort récent, son matériel roulant en général est loin de valoir celui de ses voisins (Paris-Orléans et Paris-Lyon-Méditerranée).

Ces différences ont servi de prétexte à certains pour réclamer l'unification du matériel roulant. Les partisans de l' « unification à outrance » sont en majeure partie des mathématiciens, qui, par habitude d'esprit, confondent trop souvent unification et progrès. Nous ne partageons pas leur avis sur ce point. Sans doute, il est bon d'unifier les traits principaux des divers types de matériel roulant, mais il faut aussi adapter ces types aux particularités géographiques du réseau propriétaire.

Ainsi, le réseau Paris-Lyon-Méditerranée étant en majeure partie établi dans des régions montagneuses, le matériel de cette Compagnie devra être lourd et les véhicules pour trains de grande vitesse seront munis du frein Westinghouse automatique et, en outre, d'un frein spécial, dit « modérable », indispensable à la descente des fortes pentes. Par contre le réseau de l'Etat, construit dans un pays assez plat, peut utiliser un matériel léger muni d'un seul frein continu.

Par ailleurs nous estimons que, contrairement à ce que pensent les théoriciens, l'unification est l'ennemie du progrès. Ce n'est que par la comparaison de résultats obtenus par des méthodes différentes que l'on peut juger de l'excellence d'un procédé, d'un appareil ou d'une machine. Cette vérité primaire est perdue de vue par les partisans de l'unification, qui devraient méditer les sages paroles prononcées, en 1920, à ce sujet, par M. Colson: « Aujourd'hui, tout le monde vante la « standardisation, employant un mot français déplo- « rable pour exprimer une idée, qui ne l'est pas moins, « car il représente la mort du progrès, tout simple- « ment. Pour adopter un type uniforme en chaque « matière, un type qu'on ne pourra changer qu'en « mettant d'accord six ou sept réseaux, il faut supposer « qu'on connaît la perfection. Je crois que ce moment « n'est pas encore venu pour les Chemins de Fer, et « l'exemple de l'Allemagne à cet égard est assez ins- « tructif.

« Dans une enquête faite jadis sur ce sujet, le Direc- « teur de la Compagnie Alsacienne de constructions, « qui fournissait des locomotives en Allemagne et en « France, disait: «Depuis que l'Allemagne a adopté (1)

(1) Cette réforme eut lieu, malgré les cheminots allemands, à la demande du Ministre des Chemins de Fer, pour des raisons stratégiques.

« un bureau central unique pour toutes les études de « toute nature, elle n'a plus fait un progrès en matière « de locomotives. » En effet, une fois qu'on est arrivé « à adopter un type standard, on ne modifie plus « jamais rien, même si une autorité unique a qualité « pour imposer le changement : il troublerait trop « d'habitudes (1). »

Nous souhaitons vivement que ces paroles judicieuses soient entendues et que les Chemins de Fer français évitent l'écueil de l'unification. Actuellement les grands réseaux unifient les lettres caractéristiques des véhicules et modifient le numérotage du matériel pour éviter, dit-on, les confusions. Ces mesures coûtent fort cher et grèvent lourdement le budget des Compagnies, mais leur intérêt demeure problématique.

Une réforme plus utile consisterait à doter les véhicules de Petite Vitesse d'un frein continu. Plusieurs systèmes sont étudiés, mais cette réforme est encore loin d'être réalisée. Elle aurait, sans aucun doute, des effets pratiques considérables et permettrait aux Compagnies d'économiser à la fois du personnel et de l'argent. Tous les efforts des services du Matériel des grands réseaux devraient converger vers ce but.

Enfin, en ce qui concerne le matériel destiné aux voyageurs, nous pensons que les dégradations sont fréquentes et l'entretien difficile et très onéreux par suite du défaut de remises à voitures. Depuis quelques années, les grands réseaux ont à peu près supprimé ces remises, qui cependant permettaient d'abriter le matériel de réserve. Il y a là, à notre sens, une source de dépenses que les Compagnies devraient tarir.

---

(1) *L'Outillage Economique de la France. — Nos Chemins de Fer.* Conférence de M. Cl. Colson à l'École libre des Sciences Politiques (9 février 1920), p. 72 et 73.

D'ailleurs leur attention devrait être appelée non seulement sur l'entretien du matériel destiné aux voyageurs, mais encore sur la composition des trains de voyageurs. Cette composition est souvent déplorable, ce qui mécontente fort (et à juste titre), le public.

Les trains de voyageurs devraient être composés de façon homogène et, toutes les voitures seraient avantageusement munies d'écriteaux de destination, ainsi qu'on le fait d'ailleurs à l'étranger (1). En outre les écriteaux de destination devraient être de dimensions suffisantes et clairement libellés. Enfin, quand les voitures sont munies de l'intercirculation, un écriteau de destination pourrait être fixé, à l'intérieur, dans le vestibule, afin qu'un voyageur changeant de voiture au moyen de l'intercirculation ne puisse être induit en erreur. La question des écriteaux de destination, qui est fort importante a été négligée, en France jusqu'à ces dernières années. Quelques Compagnies, — l'Est notamment, — ont adopté à ce sujet les méthodes étrangères, mais le plus souvent ou bien les écriteaux de destination sont absents ou bien ils sont presque microscopiques ou bien encore leur libellé manque de clarté et de précision. Les grands réseaux français ont beaucoup à faire à cet égard.

De même nos grands réseaux ont de grands progrès à réaliser en ce qui concerne la circulation des voitures directes. Sans doute, plus il y a de voitures directes, plus le service des gares est compliqué, mais il n'en est pas moins vrai que de nos jours il faudrait organiser, pour l'ensemble des grands réseaux français, un système complet de voitures directes. Un louable effort a été fait dans ce sens, mais il existe encore de nom-

(1) La Compagnie Internationale des Wagons-Lits munit d'écriteaux de destination tous les véhicules qu'elle fait circuler.

breuses relations non desservies par voitures directes. On ne peut aller sans changements de Lyon à Toulouse, de Lyon à Bayonne, de Toulon en Bretagne, de Lille à Marseille (viâ Laon-Is-sur-Tille), du Hâvre à Marseille et à Vintimille, de Nantes à Nancy, de Nancy à Bordeaux, de Lille à Strasbourg, de Rennes à Lyon, etc... etc.

Nous ne saurions terminer ces trop brèves critiques relatives à la composition des trains, sans signaler l'archaïsme des dispositions de l'article 29 du décret du 11 novembre 1917 concernant les trains légers. Aux termes de cet article: « Ne peuvent être considérés « comme trains légers que ceux dont les véhicules sont « portés sur seize essieux au plus, non compris les « essieux de la locomotive, s'il y en a une, et de son « tender, mais y compris les essieux de la voiture « motrice, si l'appareil moteur est contenu dans un des « véhicules portant des voyageurs ou des marchan- « dises. » Il est incontestable qu'en raison de la puissance des machines et du fait que certaines voitures sont portées sur trois essieux, la limite de « seize essieux » devrait être remplacée par celle de « huit véhicules non à bogies » ou de « trois véhicules à bogies et deux fourgons non à bogies ». Cette modification du décret précité aurait pour effet de favoriser la multiplication des trains légers, résultat tout à fait désirable, car les trains légers présentent des avantages pour les usagers à cause de leur rapidité et pour les exploitants en raison de la limitation de leur composition et du fait que certains transports en sont exclus.

Si des modifications doivent être apportées à un certain nombre de principes qui régissent la composition des trains, il en est de même pour ceux que l'on applique à la construction des lignes nouvelles. En général l'étude, qui est faite avant la construction pro-

prement dite, ne tient compte que de l'état actuel de la région desservie, non des transformations que la présence d'une voie ferrée est susceptible d'apporter. Il en résulte que l'on construit souvent des lignes à voie unique, alors qu'une double voie rendrait d'utiles services dans l'avenir. On est ainsi amené à construire la deuxième voie longtemps après l'ouverture de la ligne, ce qui coûte fort cher. Parfois même on hésite à construire la deuxième voie en raison des dépenses formidables qu'il faudrait engager. C'est le cas, sur le réseau du Midi, de la ligne Neussargues-Béziers et, sur le réseau Paris-Lyon-Méditerranée, de la section Arvant-Alais de la ligne de Paris à Nimes.

On peut dire à ce sujet, sans craindre d'exagérer, que l'avenir du réseau français a été compromis en raison du nombre considérable de lignes à voie unique. Seuls les réseaux du Nord, de l'Est, de l'Alsace-Lorraine et de Paris-Lyon-Méditerranée possèdent des lignes à double voie en quantité suffisante. Encore est-ce dû à des raisons purement stratégiques.

En outre la plupart des lignes du réseau de 1883 construites à l'époque de l'exécution du « Grand Programme » ont été insuffisamment étudiées et leur construction fut défectueuse. De plus leur tracé a été souvent guidé par des raisons politiques, c'est-à-dire électorales.

Il y aurait donc lieu actuellement pour les grands réseaux de prévoir chaque année une somme importante destinée soit à effectuer des travaux de parachèvement qui s'imposent sur certaines lignes, soit à construire une deuxième voie sur les lignes à voie unique dont le trafic est intense. Il est regrettable de constater qu'une telle méthode n'est pas suivie actuellement par les grands réseaux. Sans doute — nous l'avons fait remarquer

d'ailleurs — la construction d'une deuxième voie coûte fort cher, mais, en répartissant la somme totale sur dix ou quinze ans, les grandes Compagnies ne dépenseraient annuellement, dans ce but, qu'une somme assez faible. Elles commettent, à notre sens, une grave erreur en laissant les choses en leur état actuel. N'oublions pas, en effet, qu'une ligne à voie unique est *ipso facto* condamnée à n'avoir qu'un trafic très limité. Il semble donc qu'en construisant dès que possible une deuxième voie sur les lignes à voie unique, dont le trafic est considérable, les Compagnies augmenteraient ce trafic et, par voie de conséquences, leurs ressources. Malheureusement, la politique qu'elles ont suivie à cet égard, est totalement différente de celle que nous proposons. Depuis vingt ans on a fort peu construit de deuxièmes voies sur l'ensemble du réseau français.

Les lignes à double voie présentent également un intérêt considérable au point de vue stratégique. Sur les « tronçons communs » il y a même lieu bien souvent de quadrupler les voies. C'est ce qu'à fait le réseau de l'Est, de Vitry-le-François à Nançois-Tronville et le réseau Paris-Lyon-Méditerranée de Laroche-Migennes à Saint-Florentin-Vergigny.

Pour critiquer l'organisation du réseau français au point de vue stratégique il y a lieu d'envisager les diverses hypothèses de guerres susceptibles de se réaliser.

En cas de guerre avec l'Angleterre, le Réseau du Nord est très bien outillé pour assurer le transport de troupes. Il en est de même du Réseau de l'Etat en Normandie. Par contre en Bretagne la seule ligne Paris-Brest est à double voie. La défense des côtes de l'Océan serait facilitée par la ligne à double voie allant d'Hendaye à Quimper vià Bordeaux et Nantes.

Nous n'envisagerons pas l'hypothèse d'une guerre avec la Belgique qui est notre alliée.

Une guerre avec l'Allemagne aurait pour effet de don-

ner une importance considérable aux réseaux du Nord, de l'Est et de l'Alsace Lorraine. Les réseaux du Nord et de l'Est ont un « outillage » suffisant pour faire face à cette éventualité. En ce qui concerne l'Alsace-Lorraine si l'organisation de la partie Nord de ce réseau est parfaite au point de vue stratégique, il n'en est pas de même de la partie située au sud de Strasbourg. Nous ne disposons de Strasbourg à Belfort que d'une seule ligne à double voie qui serait tout à fait insuffisante en cas de guerre. La prudence la plus élémentaire conseille de réaliser au plus tôt dans cette région les percées projetées sous les cols des Vosges et de construire de toute urgence une ligne nouvelle à double voie reliant Strasbourg à Belfort par Erstein, Colmar, Soultz, Cernay (1). Depuis 1918 rien n'a été fait pour améliorer dans un but stratégique les communications existant en Haute-Alsace.

L'hypothèse d'une guerre avec la Suisse est peu vraisemblable. Toutefois constatons qu'au point de vue stratégique, une ligne reliant Morez à Pontarlier et une autre ligne reliant Gilley et Saint-Hippolyte seraient fort utiles.

En cas de guerre avec l'Italie nous pourrions accéder facilement à Bourg Saint-Maurice, à Modane et à Briançon, mais plus au sud la ligne de Paris à Vintimille peut être facilement détruite à partir de Saint-Raphaël et d'autre part il n'y a aucune ligne stratégique digne de ce nom dans la Haute-Provence (2). Il y a là une lacune qu'il serait prudent de combler.

---

(1) Voir chapitre XVII.

(2) De Draguignan à Nice la ligne de la Compagnie du Sud de la France (voie de 1 mètre) a bien été construite avec trois rails pour y faire circuler éventuellement, en cas de guerre avec l'Italie, des trains en provenance du réseau P.-L.-M. Des expériences faites au cours de la guerre de 1914-1918 ont prouvé que cette ligne était pratiquement inutilisable pour les trains P.-L.-M.

Si un conflit survenait entre la France et l'Espagne, nous possédons dans les Pyrénées une ligne dont l'intérêt stratégique serait considérable, c'est la ligne de Toulouse à Bayonne. Par contre aucune relation directe n'existe entre Foix et Perpignan, ce qui est regrettable.

Nous arrêtons ici cette trop brève critique de l'organisation technique des Chemins de Fer français, qui n'ont pas encore atteint la perfection — loin de là — dans cet ordre d'idées. Nous nous sommes bornés à examiner certaines parties de cette organisation, car une critique d'ensemble, ainsi que nous l'avons remarqué, dépasserait les limites qui nous sont tracées par le sujet de cet ouvrage.

CHAPITRE XX

Les Horaires

Pour une Compagnie de Chemins de Fer les horaires ont une importance égale à celle des tarifs. Ceux-ci permettent au trafic d'être rémunérateur; ceux-là doivent avoir pour effet de favoriser l'établissement de courants de trafic et de développer ces courants. Leur rôle commercial est donc considérable. Contrairement au point de vue envisagé sur certains grands réseaux, les horaires ne sauraient être assimilés aux questions purement techniques. Sans doute leur élaboration doit tenir compte des éléments techniques indispensables, mais elle doit aussi et surtout s'inspirer des nécessités commerciales. Nous avons vu plus haut que les tarifs étaient basés sur les prix de revient. Nous estimons que le prix de revient d'un train devrait toujours être établi et comparé avec les recettes que ce train procure aux exploitants. Malheureusement cette manière essentiellement commerciale de comprendre les horaires est loin d'être appliquée avec toute la rigueur désirable, sur nos grands réseaux. D'autres considérations entrent en jeu qui obligent nos Compagnies à mettre en marche quotidiennement un grand nombre de trains dont la circulation se traduit par un déficit.

Ces trains sont pour la plupart des trains de voya-

geurs, car les principes qui régissent leur mise en marche diffèrent de ceux que l'on applique aux trains de marchandises. Il convient à ce propos de définir les diverses catégories de trains existant sur les réseaux français.

Ces catégories sont au nombre de sept. On distingue en effet :

1° Les trains de voyageurs proprement dits, qui se divisent en :

a) Trains de luxe.

b) Trains rapides.

c) Trains express.

d) Trains directs ou semi-directs.

e) Trains omnibus.

f) Trains légers.

g) Trains spécialisés (Malle de l'Inde, Transatlantiques, Emigrants, etc...)

2° Les trains de messageries (directs ou omnibus).

3° Les trains mixtes de voyageurs.

4° Les trains mixtes de messageries.

5° Les trains de marchandises transportant des voyageurs.

6° Les trains de marchandises proprement dits (directs ou omnibus.)

7° Les trains de service.

Il semble que l'établissement des horaires de ces trains (sauf toutefois en ce qui concerne les trains de service) devrait dépendre uniquement de l'importance du trafic sur la ligne considérée. Or, il n'en est rien pour certaines catégories de trains, comme on peut le remarquer en les examinant successivement.

Les trains de voyageurs proprement dits sont, plus que les autres, visés par le troisième alinéa de l'article 61 du décret du 11 novembre 1917 : « A toute époque, « le Ministre peut prescrire d'apporter aux horaires

« des trains les modifications ou additions qu'il juge « nécessaires pour la sûreté de la circulation ou pour « les besoins du public. »

Il en résulte que l'influence ministérielle se fait fréquemment sentir pour imposer aux Compagnies l'obligation de mettre en marche soit un minimum de trains sur une ligne donnée soit certains trains destinés à assurer des relations nationales ou internationales auxquelles le Ministre s'intéresse.

En outre le Ministre, par application de l'article 56 du cahier des charges, peut imposer aux Compagnies la circulation de certains trains destinés à assurer les transports de la Poste.

Le Ministre n'est d'ailleurs pas seul à imposer aux Compagnies des trains de voyageurs sans grand intérêt commercial. Les Chambres de Commerce et les Offices de Transports possèdent sans doute un pouvoir moins étendu au point de vue administratif, mais leurs interventions sont presque toujours efficaces et il est rare de voir une grande Compagnie repousser leurs suggestions.

Ces interventions empêchent les Compagnies d'appliquer au transport des voyageurs les principes énoncés plus haut. Il en résulte que pour satisfaire, soit le Ministre, soit les usagers, elles font circuler des trains qui sont sans intérêt au point de vue commercial. Est-ce là une bonne méthode d'exploitation? Non certes, et mieux vaudrait supprimer de nombreux trains de voyageurs non utilisés ou insuffisamment utilisés (1) plutôt

(1) Bien entendu, nous ne préconisons pas l'application intégrale d'une telle mesure, ce qui équivaudrait à une rétrogradation sensible. Nous estimons que des économies pourraient être toutefois réalisées dans cet ordre d'idées.

que d'être amené à élever les tarifs par application de l'article 17 de la Convention du 28 juin 1921 pour rétablir l'équilibre financier des réseaux. Telles sont les conséquences imprévues d'un principe erroné. On admet que le Chemin de Fer constitue un service public. Par suite on lui impose des charges au nom de l'intérêt public ou plutôt d'un intérêt public souvent hypothétique. La multiplication de ces charges compromet l'équilibre financier des réseaux. Pour combler le déficit, on augmente les prix. Le public fait les frais de cette augmentation inévitable et l'on en arrive en définitive à léser l'intérêt public en invoquant le même intérêt public. On saisit ainsi, une fois de plus, les inconvénients que présente l'intervention de l'Etat en matière de Chemins de Fer.

Toutefois, l'impartialité nous commande de remarquer que, dans bien des cas, certains trains inutilisés circulent par la faute des exploitants. Sur nos grands réseaux ou tout au moins sur la plupart d'entre eux il est d'usage d'établir les horaires des trains de voyageurs en tenant compte de statistiques entièrement fausses reposant sur un prétendu « comptage des voyageurs » qui s'effectue au gré de la fantaisie des agents subalternes chargés de ce travail particulièrement ingrat. C'est là une méthode aussi absurde que peu commerciale, dont les effets déplorables ne sont plus à démontrer.

Quoi qu'il en soit, on peut dire, sans aucune exagération, que la plupart des trains de voyageurs coûtent fort cher aux Compagnies sans rien leur apporter. On objectera sans doute que les trains de luxe et les divers trains spécialisés sont d'un bon rapport pour les réseaux sur lesquels ils circulent. C'est exact, mais il s'agit là d'un petit nombre de trains de voyageurs ou destinés aux transports de la Poste. Que dire des autres trains?

En France on a établi pour l'admission dans les trains rapides et express des conditions de parcours en vue d'éviter leur encombrement et d'augmenter les recettes. Dans un grand nombre de pays étrangers on fait « payer la vitesse » par les usagers en percevant une taxe supplémentaire spéciale pour les rapides et les express. Nous estimons que le système français est plus juste, mais qu'il donnerait des résultats bien supérieurs à ceux qu'il obtient actuellement si l'on se montrait plus rigoureux à cet égard. En dépit de cette mesure et du grand nombre de voyageurs les trains express et rapides couvrent assez rarement leurs frais de circulation par suite de la grande quantité de billets à prix réduits distribués chaque jour depuis l'institution de billets spéciaux à prix réduits.

Les trains directs et omnibus sont généralement en déficit, car un grand nombre de ces trains sont dûs à l'intervention du Ministre ou des Chambres de Commerce.

Par contre les trains légers, en raison de leur composition réduite, sont d'un meilleur rapport, encore que bien souvent ces trains aient été mis en marche par ordre du Ministre.

Les trains de messageries sont destinés à assurer les transports de la grande Vitesse autres que les voyageurs sur les lignes ou leur acheminement par trains de voyageurs présenterait des inconvénients. Ces trains ne sont mis en marche à titre permanent que si leur nécessité est démontrée par une étude sérieuse. Aussi, les trains de messageries constituent pour les Compagnies une source de recettes considérables. Il en est de même des trains mixtes de messageries. Malheureusement les trains de messageries sont peu nombreux sur les grands réseaux français. Ils ne circulent en principe que sur les grandes artères ou sur les lignes de dégage-

ment. Leur horaire, établi en général avec soin, ne donne lieu à aucune critique.

Les trains mixtes de voyageurs transportent également des marchandises expédiées en Petite Vitesse. Sur les lignes à faible trafic, ces trains permettent de diminuer les dépenses d'exploitation. Au point de vue commercial les trains mixtes présenteraient un très grand intérêt, s'ils étaient toujours mixtes en fait. Par malheur il arrive fréquemment que, si, sur une ligne, on prévoit trois trains mixtes dans chaque sens, un seul de ces trois trains effectuera des transports en Petite Vitesse. Les autres en général seront exclusivement affectés aux voyageurs et présenteront les mêmes inconvénients que les trains de voyageurs proprement dits. Par suite certains trains dénommés « mixtes » sont plutôt pour les Compagnies une source de déficit.

Les trains de marchandises transportant des voyageurs constituent — en théorie du moins — une exception. Ces trains sont normalement des trains de marchandises, mais ils admettent des voyageurs dans quelques voitures faisant partie de leur composition. En général, pour ces trains la recette-voyageurs est négligeable et on doit les assimiler entièrement aux trains de marchandises proprement dits. Toutefois, les trains de marchandises transportant des voyageurs présentent un intérêt commercial considérable, car ils évitent la mise en marche d'un train de voyageurs sur des lignes peu importantes ou même sur de grandes lignes à certaines heures. Sans doute ces trains ont une marche assez lente, mais ils sont aussi très avantageux au point de vue commercial.

Les trains de marchandises ont pour but d'assurer les transports en Petite Vitesse. Ils se divisent en trains de marchandises à marche accélérée (directs), destinés à l'acheminement des expéditions dont le point de desti-

nation est éloigné, et en trains de marchandises omnibus, dont le parcours est faible en général et qui desservent le plus souvent toutes les gares situées sur ce parcours. Les horaires des trains de marchandises sont établis exclusivement d'après le trafic, c'est-à-dire d'après les nécessités commerciales. Ce n'est qu'après une étude sérieuse des courants de trafic que l'on décide de créer des trains de marchandises entre deux gares données. Sur certains réseaux on a classé méthodiquement ces « courants de trafic » en « lots ». Ces « lots » portent le nom d'une gare de Triage ou d'une gare de Petite Vitesse et à chaque lot est affecté un numéro d'ordre ou une lettre de l'alphabet. On spécialise les trains directs et certains trains omnibus pour l'acheminement des marchandises concernant les lots, chaque lot dans une gare donnée faisant l'objet d'un ou de plusieurs trains suivant son importance. Des trains facultatifs de marchandises sont également prévus pour faire face aux brusques accroissements de trafic. Ces derniers trains ne sont bien entendu mis en marche qu'en cas de nécessité. Les trains de marchandises sont d'un excellent rapport et cela pour deux raisons principales: D'abord les frais généraux entraînés par leur mise en marche sont moindres que pour les trains de voyageurs; d'autre part leurs horaires sont établis méthodiquement en tenant compte des nécessités du trafic.

Les trains de service ont pour but, comme leur nom l'indique, de transporter les matériaux ou machines dont le déplacement est nécessaire pour le service du Chemin de Fer. En principe leur intérêt commercial est nul. Aussi nous ne les étudierons pas.

Il résulte de ce qui précède que les transports de messageries et marchandises procurent seuls aux exploitants des recettes suffisantes. Nous estimons cependant que les transports des voyageurs pourraient et devraient

être organisés d'une façon aussi méthodique que ceux des messageries et des marchandises. Pour cela il faudrait limiter l'intervention du Ministre et traiter la question au strict point de vue commercial, ce qui n'a pas toujours lieu. Il arrive trop souvent actuellement que les horaires des trains de voyageurs sont mal établis par les divers réseaux et que ceux-ci ne les rectifient qu'à la demande des Chambres de Commerce ou des Offices de Transports. Sans doute les réclamations émanant des usagers ne sont pas toujours marquées au coin du bon sens, mais cependant elles sont souvent fondées. Nous estimons que ces rectifications seraient extrêmement rares, si les agents supérieurs chargés d'établir dans les circonscriptions régionales les éléments destinés à constituer l'horaire d'ensemble se préoccupaient davantage du point de vue commercial. Ils ont en général le tort de considérer l'horaire d'une façon abstraite et de ne pas assez tenir compte des réalités. La plupart d'entre eux n'ont pas fait de stage dans les services commerciaux de l'Exploitation des grands réseaux et les questions commerciales leur sont à peu près inconnues.

Ils ne sont d'ailleurs pas personnellement responsables de ce défaut. Sur la plupart des grands réseaux on tend à l'heure actuelle à séparer de plus en plus dans le service de l'Exploitation le Mouvement du Trafic, ce qui est une grave erreur, car le Mouvement n'existe qu'en fonction du Trafic et d'autre part le Trafic est compromis si le Mouvement fonctionne mal. Ces deux branches de l'Exploitation devraient donc être reliées au lieu de diverger.

Les horaires se ressentent, surtout en ce qui concerne les trains de voyageurs, de cette absence de liaison entre les services actifs et les services commerciaux de l'Exploitation. Aussi n'est-il pas rare aujourd'hui de voir les horaires des trains de voyageurs être modi-

fiés chaque mois, ce qui présente de graves inconvénients.

Par ailleurs, les horaires des trains de voyageurs subissent les conséquences de notre organisation centralisée. Ils sont établis surtout pour desservir commodément Paris. Les lignes ayant cette ville comme origine sont parcourues par de nombreux trains de voyageurs. Par contre nos lignes transversales sont trop souvent négligées. Certaines d'entre elles ne sont pas utilisées comme elles devraient l'être, ainsi qu'on peut s'en rendre compte par quelques exemples.

Actuellement, aucun train direct ne circule entre Nancy et Orléans via Pagny-sur-Meuse, Montier-en-Der, Troyes, Sens, Montargis, Bellegarde-Quiers. Cependant, cette transversale est à double voie d'un bout à l'autre. De même il n'existe aucun train direct d'Orléans à Rouen et au Havre via Chartres, Dreux, Louviers bien que cette ligne soit également à double voie. Enfin, on chercherait sans succès un train direct assurant les relations entre Dijon et Clermont-Ferrand via Paray-le-Monial, Moulins, ou entre Dijon et Tours vià Nevers, Bourges, Vierzon (1).

Ces quelques exemples prouvent que nos lignes transversales sont négligées, chose qui étonne profondément les étrangers. Pour justifier ces errements on a prétendu que des trains directs circulant sur des lignes transversales n'auraient pas la faveur du public. Les quelques expériences tentées depuis la guerre dans cet ordre d'idées prouvent au contraire que le public emprunte

(1) En effet la tranche Strasbourg-Nantes de l'express Strasbourg-Bordeaux est bien acheminée vià Dijon et Tours, mais non par Nevers. Elle emprunte le même itinéraire que la tranche Strasbourg-Bordeaux jusqu'à Montluçon, ce qui augmente la durée du trajet (Horaire 1922-1923).

volontiers les lignes transversales, mais pour cela il faut que ces lignes soient parcourues par des trains vraiment rapides, sinon il n'a aucun intérêt à choisir l'itinéraire court au point de vue de la distance.

Une autre grave erreur consiste à grouper sur une même ligne un nombre considérable de trains, tandis qu'une ligne parallèle n'est parcourue que par quelques trains seulement, encore que les conditions d'exploitation soient identiques. Il en résulte fatalement un engorgement de la première des deux lignes. C'est ainsi que, sur le réseau de l'Est, entre Paris et Vitry-le-François on emprunte fort peu l'itinéraire Gretz-Armainvilliers, Coulommiers, Sézanne. De même, durant de longues années, le réseau de Paris-Orléans tirait un médiocre parti de la ligne Paris-Vendôme, Tours et acheminait presque tous les trains via Les Aubrais. Sur le réseau Paris-Lyon-Méditerranée on utilise très peu pour l'acheminement des trains de voyageurs à long parcours l'itinéraire Nevers, Paray-le-Monial, Lozanne entre Paris et Lyon et la ligne de rive droite du Rhône de Lyon à Nimes. Tout au plus ces itinéraires servent-ils pour l'acheminement de trains spéciaux.

Nous estimons que ces errements n'ont pas, pour effet de rendre l'exploitation rationnelle. Certaines lignes sont parcourues par de trop nombreux trains, tandis que d'autres, dont l'outillage est semblable, ne sont pas assez utilisées. Il en résulte que sur les premières le moindre retard jette une perturbation considérable dans la circulation des trains et que les agents sont surmenés, tandis que sur les secondes au contraire les dépenses de personnel ne sont pas en rapport avec le nombre de trains qui y circulent.

La centralisation, qui est cause en partie des défauts que l'on rencontre dans les horaires français, a également pour conséquence de faire négliger quelques lignes

où les voyageurs sont cependant nombreux. Il convient, en effet, de remarquer que si la banlieue parisienne est très bien desservie, il n'en est pas de même des banlieues de certaines grandes villes, dont on méconnait souvent l'importance.

Un autre grief que l'on fait à nos horaires, c'est le peu de soin avec lequel on assure les correspondances dans les gares de bifurcation. Il n'est pas rare de voir certains trains arriver à une gare quelques minutes après le départ d'un autre train avec lequel les premiers auraient pu être en correspondance. On peut objecter qu'il n'est pas toujours facile d'assurer toutes les correspondances, ce qui est d'ailleurs exact.

Toutefois, il serait désirable d'éviter le plus possible l'inconvénient signalé plus haut.

Aux gares d'embranchement il arrive aussi quelquefois qu'un train de voyageurs y finit tout en étant en correspondance avec un autre train prenant naissance dans la gare considérée. Les voyageurs et les bagages sont astreints à un transbordement qu'il eût été facile d'éviter. On objecte, il est vrai, que les roulements et la bonne utilisation du matériel ne permettent pas dans bien des cas de supprimer le transbordement. Néanmoins on pourrait, semble-t-il, concilier les exigences du service avec le désir qu'a tout voyageur de changer de train le moins possible.

Par ailleurs, si les horaires actuels sont établis pour faciliter les relations par les itinéraires les plus rapides, sinon les plus courts, il semble que l'on devrait cependant assurer les correspondances aux embranchements de telle sorte qu'un voyageur puisse à son gré emprunter l'itinéraire court parce que les correspondance aux gares de bifurcation n'existent pas. C'est ainsi qu'il est impossible d'aller de Saint-Etienne à Toulouse, via Le Puy, Langogne, La Bastide, Saint-Laurent-les-Bains, Rodez,

Albi, Tessonnières. La voie rapide est celle de Givors, Chasse, Tarascon, Cette, mais faute de correspondances assurées, on ne peut emprunter la voie courte.

Nous estimons qu'il y a là une grave erreur au point de vue de l'exploitation rationnelle. En effet, sur les lignes ou tronçons de lignes de l'itinéraire court circulent des trains destinés à assurer des relations purement locales. Si l'horaire de ces trains était établi de telle sorte que les corespondances aux gares de transit ou de bifurcation soient assurées, il est à présumer que ces trains purement locaux seraient utilisés par des voyageurs ce qui diminuerait d'autant le nombre de ceux qui utilisent les lignes principales et ce qui éviterait par suite le dédoublement des trains sur les grandes artères. Il y aurait de nombreux progrès à réaliser à cet égard.

Il est également paradoxal d'obliger les voyageurs à changer de train dans certaines gares qui sont des points de transit importants. S'il est logique de se borner à établir des correspondances aux gares de transit secondaires, on peut sans difficulté supprimer le transbordement aux gares de transit principales pour le reporter, s'il y a lieu, à une gare importante voisine. Ainsi un transbordement qui sera justifié au Vigan, par exemple (point de transit secondaire), ne le sera plus à Cette (point de transit principal). Pour cette dernière gare d'ailleurs les Compagnies de Paris-Lyon-Méditerranée et du Midi se sont entendues pour éviter tout transbordement aux voyageurs empruntant les trains express (1). Il n'en est pas de même pour ceux empruntant la plupart des trains omnibus. Or, il serait

(1) A condition toutefois qu'un train express P.-L.-M. ait pour correspondant un train express Midi et réciproquement.

logique de prolonger jusqu'à Narbonne les trains omnibus P.-L.-M., afin d'assurer des relations nombreuses entre Nimes, Montpellier, Béziers et Narbonne.

De même, si un changement de train est justifié aux gares de transit secondaires de Chatillon-sur-Seine et de Lure, il n'est pas nécessaire à Is-sur-Tille. Cependant, si les trains express passent à cette gare directement du réseau de l'Est sur le réseau Paris-Lyon-Méditerranée et réciproquement, il n'en est pas de même des trains omnibus, qui cependant devraient aller de Dion à Langres et vice-versa.

Enfin, dans bien des cas, on prétend faire en matière de trains des économies qui en réalité se traduisent par de fortes dépenses supplémentaires. On se fie trop aveuglément aux statistiques douteuses, dont nous avons parlé plus haut, et l'on supprime certains trains qui cependant étaient utilisés. Il en résulte souvent que les voyageurs qui empruntaient le train supprimé viennent grossir le nombre de ceux qui utilisaient un autre train circulant dans les mêmes conditions que le premier et presque aux mêmes heures. Par suite, une gare intermédiaire sur le parcours du train est dans l'obligation de le dédoubler, ce qu'elle ne peut faire qu'avec des moyens de fortune. Le dédoublement d'un train revient fort cher. Quand il se reproduit fréquemment, mieux vaut sans aucun doute mettre en marche un train régulier, ce qui est plus avantageux pour les usagers comme pour les exploitants.

Telles sont les principales critiques que semblent provoquer les horaires de nos grands réseaux. On voit que ce sont les trains de voyageurs dont la marche laisse le plus à désirer. Les grandes Compagnies ont commis l'erreur de croire que les horaires faisaient partie de ce que l'on appelle — à tort d'ailleurs — le domaine tech-

nique de l'exploitation des chemins de fer, alors qu'au contraire les horaires présentent un intérêt commercial de premier ordre. L'établissement des horaires (comme du reste les modifications apportées aux tarifs), intéresse l'ensemble de l'Exploitation et suppose une collaboration étroite des deux branches principales (Mouvement et Trafic) du service de l'Exploitation proprement dit. Or, dans la plupart des cas, sur les grands réseaux, le Mouvement et le Trafic paraissent s'ignorer. En l'état actuel un inspecteur, chargé du service des trains pour l'ensemble des lignes dépendant d'une circonscription régionale donnée, se garderait de consulter son collègue, chargé du service commercial sur la même circonscription, quand il s'agit de modifier la marche des trains. Il préfère s'en rapporter aux statistiques fantaisistes des gares. Il en résulte des horaires qui soulèvent régulièrement des protestations de la part des groupements commerciaux.

Le principal défaut des horaires actuels provient de ce qu'en les établissant on perd trop souvent de vue le but commercial de l'exploitation des chemins de fer. Dans les chapitres qui précèdent nous avons vu que cet oubli de la raison d'être des grandes Compagnies est sans nul doute ce qui vicie le plus aujourd'hui l'exploitation des chemins de fer français. Le personnel chargé de cette exploitation s'est placé au seul point de vue technique, oubliant que la question méritait, avant tout, d'être traitée au point de vue commercial. C'est là une des causes du déficit de nos grandes Compagnies et du malaise général que l'on constate sur nos chemins de fer. Peut-on éviter ce déficit ? Peut-on rendre rationnelle l'exploitation de nos voies ferrées ? C'est ce que nous examinerons dans les chapitres qui vont suivre.

TROISIÈME PARTIE

Conditions que doit remplir

l'Exploitation des Chemins de Fer en France

pour être rationnelle

CHAPITRE XXI

Le Régime des Chemins de Fer

L'influence du régime des Chemins de Fer sur leur exploitation est directe et considérable. Si le régime est rationnel, l'exploitation l'est également, du moins dans la plupart des cas. Si, au contraire, le régime est défectueux, l'exploitation ne peut être satisfaisante. Cette corrélation a pour effet de donner à l'étude du régime des voies ferrées françaises une importance toute particulière quand on prétend déterminer les conditions que doit remplir l'Exploitation des chemins de fer en France pour être rationnelle.

Quel est donc le régime qui convient le mieux aux chemins de fer français ? La question est complexe, car la forme de ce régime dépend non seulement de l'état actuel de nos voies ferrées, mais encore de nos traditions, de nos usages et des tendances qui se manifestent aujourd'hui dans les domaines respectifs de l'Economie Politique et du Droit administratif. On peut dire que le régime des Chemins de Fer varie suivant les pays auxquels il doit s'appliquer. Toutefois on estime, non sans raison d'ailleurs, en Economie Politique et en Droit administratif que l'on peut ramener les divers régimes des Chemins de Fer en vigueur dans les diffé-

rents pays du monde à trois formes principales : la libre concurrence, l'exploitation par l'Etat le régime des concessions. L'une de ces formes convient-elle à notre pays ?

La libre concurrence, très en faveur dans les pays d'Amérique ainsi qu'en Angleterre, serait d'une application difficile en France en raison des particularités de notre législation notamment en ce qui concerne le droit d'expropriation. En outre, si l'on pouvait songer à ce régime au début des chemins de fer français, il ne saurait en être de même à l'heure actuelle. Tout au plus pourrait-on laisser aujourd'hui les grandes Compagnies maîtresses absolues de leurs destinées et supprimer le contrôle de l'Etat. En France cette solution présenterait des dangers, car les grandes Compagnies posséderaient une puissance telle qu'elles constitueraient un Etat dans l'Etat. En effet, la concurrence effrénée qui existe en Amérique et en Angleterre ne saurait exister actuellement en France avec la mêm intensité en raison de la configuration de notre réseau ferrée. Par suite le pouvoir des grandes Compagnies ne serait contrebalancé ni par le contrôle de l'Etat, ni par les effets d'une âpre concurrence. On ne saurait donc envisager pour notre pays la solution adoptée en Amérique et en Angleterre.

Que dire de l'exploitation par l'Etat ? Elle appelle à coup sûr d'abondants commentaires, qui ont surtout pour effet d'en montrer les défauts. Tout d'abord, si le rôle essentiel de l'Etat consiste à contrôler efficacement les grandes entreprises, où se manifeste l'activité commerciale, financière et industrielle du pays, on ne saurait prétendre que l'Etat soit capable de se contrôler lui-même. Par suite l'Etat proprement dit ne peut contrôler pratiquement l'Etat entrepreneur de transports. On peut objecter, il est vrai, que l'Etat sera l'entrepreneur modèle et partant n'aura nul besoin d'être contrôlé.

Cette objection ne tient pas devant les leçons de l'expérience (cette expérience est caractérisée en France par la déplorable gestion du réseau de l'Etat, dont le déficit est allé en croissant). Par ailleurs, l'Etat n'ayant à redouter aucun contrôle efficace puisqu'il est, par définition, souverain, sera tenté de limiter sa responsabilité. Peut-être n'y parviendra-t-il pas, mais n'oublions pas qu'il l'a fait pour les Postes, Télégraphes et Téléphones. L'article 6 de la loi du 29 novembre 1850 spécifie notamment que « l'Etat n'est soumis à aucune respon-« sabilité à raison du service de la correspondance « privée par la voie télégraphique. » S'il n'a pas jusqu'à ce jour dégagé sa responsabilité en matière de transports par voie ferrée, c'est parce que l'administration des chemins de fer de l'Etat est actuellement distincte de l'Etat lui-même et ne peut fonctionner d'après une législation différente de celle à laquelle sont soumises les grandes Compagnies.

Toutefois, si d'aventure l'Etat devenait maître absolu de tout le réseau français, on peut être assuré qu'il tenterait de limiter sa responsabilité. On objectera sans doute que cette affirmation repose en définitive sur une hypothèse, mais cette hypothèse est plausible. L'Etat français imiterait à cet égard nombre d'Etats étrangers qui se sont efforcés de limiter leur responsabilité en matière de transports par voie ferrée. Les usagers n'ont donc rien à gagner, au contraire, à l'exploitation des chemins de fer par l'Etat. L'expérience du rachat de l'Ouest en a fourni la preuve péremptoire. Les Chambres de commerce des régions deservies par le réseau de l'Etat ont, du reste, demandé à maintes reprises que ce réseau soit de nouveau exploité par une Compagnie privée. Un projet, actuellement à l'étude, leur donnera sans doute satisfaction.

Enfin, on ne doit pas perdre de vue que les résultats

obtenus en France par les chemins de fer de l'Etat ont été déplorables au point de vue financier. Tandis qu'au cours de l'exercice 1921, les Compagnies s'efforçaient avec succès de diminuer leur déficit, les chemins de fer de l'Etat donnaient toujours le triste exemple du gaspillage. Un journal, qui n'est cependant pas hostile par principe à l'exploitation des chemins de fer par l'Etat, faisait récemment à ce sujet des constatations qui ne manquent pas d'intérêt : « Une des marques caractéris-« tiques de l'étatisme, c'est sa cherté ; partout et en « tout, l'Etat fait moins bien et coûte plus cher que « l'exploitation privée.

« Voici un exemple entre cent :

« Examinant le déficit des réseaux de Chemins de « Fer pour les exercices 1920, 1921, 1922, M. Dutreil, « dans son rapport présenté au nom de la Commission « des Finances de la Chambre, souligne que sur une « somme globale de 6.375.000.000 le réseau de l'Etat « figure à lui seul pour 1.844.000.000, soit un demi-« milliard de plus que le réseau de P.-L.-M., qui « exploite cependant 800 kilomètres de plus.

« Pour l'année 1922, le déficit a été sensiblement « réduit mais ici encore la palme revient à l'Etat, qui « bat le record avec 430.000.000 sur 1.310.000.000, « soit le tiers du déficit à lui seul.

« Avec ou sans autonomie financière, le rendement « de l'Etat restera mauvais. Ce n'est pas tel ou tel « système qui est condamnable dans l'étatisme, c'est le « principe lui-même (1). »

La simple comparaison des résultats suffit à juger l'exploitation des Chemins de Fer par l'Etat. Cette

---

(1) *L'Homme Libre*, 11 janvier 1923.

méthode d'exploitation paraît nettement condamnée en France aujourd'hui.

Les socialistes, qui préconisèrent autrefois le rachat des Chemins de Fer et l'exploitation par l'Etat ne songent plus actuellement à défendre de telles conceptions, condamnées aujourd'hui par l'expérience. Cependant, afin de pouvoir continuer la lutte contre les Compagnies, ils ont en 1920 fait beaucoup de bruit autour d'une forme déguisée de l'exploitation par l'Etat, la « nationalisation des Chemins de Fer ». Cette « nationalisation » consistait à faire reprendre par l'Etat tous les réseaux et à en confier la gestion à un comité composé de représentants du personnel, des techniciens, du commerce, de l'industrie et de l'agriculture. Ce projet, quelque peu inconsidéré, ne tenait aucun compte d'un fait qui le viciait à sa base : aucun des représentants faisant partie du comité précité n'aurait eu, au point de vue financier, un intérêt direct dans l'entreprise. Or, jusqu'à ce jour, les quatre principaux mobiles des actes humains sont la religion, la passion, l'honneur et l'intérêt. Le projet de « nationalisation » faisait table rase de ces éléments dont l'importance capitale n'est pas contestable. Les résultats de cette nationalisation eussent été pires que ceux obtenus par l'étatisme, et cela parce qu'aux défauts du second système se seraient superposés les vices du premier, qui se résument dans le fait de confier la gestion d'une entreprise aussi vaste et aussi complexe que les Chemins de Fer à une assemblée, dont les membres n'ont à redouter aucune des conséquences financières d'une mauvaise administration. L'étatisme et la nationalisation se rejoignent dans le domaine de l'utopie. Une entreprise ne peut, en effet, être prospère que si les dirigeants sont personnellement intéressés à cette prospérité. Cette vérité première paraît être ignorée des partisans de l'étatisme

et de la nationalisation. Il n'en est pas moins vrai que pour ce motif les deux régimes précités sont voués à l'insuccès dans notre pays.

Le régime des concessions est actuellement en vigueur dans la majeure partie de la France. Ce régime jouit d'une grande faveur. Que faut-il en penser? Remarquons tout d'abord qu'il constitue une solution mixte entre les deux régimes exposés précédemment. Il est donc caractérisé par des traits empruntés à l'une et à l'autre de ces deux méthodes d'exploitation.

Les Compagnies sont très étroitement surveillées par un contrôle étrange qui s'exerce au nom de l'Etat sur des petits détails et qui néglige bien souvent les points principaux. D'autre part elles sont soumises à la juridiction commerciale et constituent en somme des entreprises à caractère nettement commercial et industriel, tout en étant régies par des règlements qui portent l'empreinte de « l'esprit administratif », c'est-à-dire d'un esprit aussi peu pratique que possible et ayant au plus haut point l'horreur des responsabilités.

Enfin les Compagnies et l'Etat sont associés, ce qui présente des dangers, car d'une part l'Etat doit subventionner les Compagnies sous des formes diverses, d'autre part les Compagnies sont trop liées au point de vue financier au sort de l'Etat.

Le régime des concessions est donc hybride et à ce titre mérite des critiques fondées, que nous avons exposées précédemment. Il entraîne fatalement la confusion des responsabilités, ce qui est à coup sûr très regrettable. Nous pouvons donc conclure que le régime des concessions est loin d'atteindre l'idéal. Le public français le critique avec âpreté non pas en raison d'une secrète préférence pour l'étatisme ou la libre concurrence, mais parce qu'à son point de vue le régime des concessions tel qu'on le comprend en France entraîne

avec lui une organisation trop administrative et partant peu logique. Or, nous l'avons vu, les usagers sont partisans d'une organisation vraiment commerciale des Chemins de Fer. Comment la réaliser?

Nous estimons que, pour satisfaire le public, il est indispensable d'instaurer en France un régime des chemins de fer qui ne soit ni la libre concurrence, ni l'étatisme, ni la nationalisation, ni le régime des concessions, tel qu'on l'entend aujourd'hui. Le régime, que nous n'hésitons pas à préconiser, pourrait être, à juste titre, qualifié de « régime commercial ». Il fonctionnerait sous le contrôle de l'Etat, mais dans des conditions bien différentes de celles qui sont actuellement imposées aux chemins de fer, car, à l'inverse de l'organisation existant aujourd'hui, il n'y aurait plus une sorte de confusion de pouvoirs entre le service du contrôle de l'Etat et les exploitants, et les responsabilités seraient nettement établies.

Examinons quelles seraient les grandes lignes de ce nouveau régime.

Tout d'abord, l'exploitation des grands réseaux français serait confiée à cinq ou au plus à six Compagnies (1) reliées entre elles par un Comité de direction analogue à celui créé par la convention du 28 juin 1921, avec cette différence toutefois qu'aucun représentant du ministre ne prendrait part aux séances de ce Comité. En outre, la plupart des questions prévues à l'article 4 de la Convention du 28 juin 1921 seraient soumises

(1) A cinq Compagnies en cas de division du réseau du Midi en deux groupes de lignes, dont l'un serait rattaché au réseau Paris-Lyon-Méditerranée, l'autre au réseau Paris-Orléans Nous supposons que le réseau de l'Etat est remis à une Compagnie et que le réseau d'Alsace et de Lorraine a été divisé entre les Compagnies de l'Est et de Paris à Lyon et à la Méditerranée.

à un Conseil Supérieur des Chemins de Fer, auprès duquel le ministre accréditerait un représentant, et qui comprendrait tous les administrateurs des Compagnies et des délégués des Chambres de commerce élus par province ou par région économique, en nombre égal à celui des administrateurs des Compagnies. Aucun représentant du personnel ne ferait partie du Conseil Supérieur des Chemins de Fer, qui, par suite, ne traiterait pas les questions relatives au personnel. De même cette Assemblée n'aurait pas qualité pour étudier et résoudre les problèmes d'ordre financier concernant les Compagnies. Ce Conseil aurait surtout pour effet de mettre en contact exploitants et usagers. Aucun projet de loi ayant trait aux chemins de fer ne pourrait être déposé par le ministre sans avoir été soumis au Conseil Supérieur des Chemins de Fer. Les avis du Conseil Supérieur seraient pris à la majorité des voix des membres présents ; en cas de partage le représentant du ministre interviendrait et, en votant, jouerait le rôle d'arbitre.

On saisit la différence essentielle existant entre le Comité de direction et le Conseil Supérieur des Chemins de Fer. Le Comité de direction permettrait aux cinq ou six Compagnies de se mettre d'accord sur les questions d'ordre général et assurerait une liaison efficace entre les cinq ou six grands réseaux. En outre ce Comité administrerait les deux Ceintures de Paris, ainsi que les autres lignes de jonction qui seraient établies éventuellement dans la région parisienne.

Le Conseil Supérieur des Chemins de Fer serait une sorte de Parlement des chemins de fer en miniature. Il permettrait aux exploitants de se rencontrer avec des représentants qualifiés des usagers. Actuellement, le grand défaut de ce Conseil Supérieur c'est que les « représentants des intérêts généraux de la Nation » et le président sont, aux termes de l'article 3 de la Conven-

tion du 28 juin 1921, nommés par décret rendu sur la proposition du ministre des Travaux Publics. Il en résulte que le le ministre est le véritable maître de ce Conseil, ce qui est irrationnel.

Au contraire, l'organisation que nous préconisons mettrait en contact les exploitants avec des usagers désignés par l'ensemble des principaux usagers et non pas choisis par le Ministre. Ce système aurait l'avantage de supprimer *ipso facto* les offices des transports et éviterait bien des réclamations et bien des correspondances, car le Conseil Supérieur des Chemins de Fer serait ainsi saisi directement de toutes les questions intéressant les usagers par les usagers eux-mêmes ou par leurs représentants.

Enfin, le président et les vice-présidents seraient élus par le Conseil à la majorité des voix, tandis qu'aujourd'hui, aux termes de l'article 3 de la Convention du 28 juin 1921, le président est nommé par décret rendu sur la proposition du Ministre des Travaux Publics. Actuellement, le président du Conseil Supérieur des Chemins de Fer est somme toute pratiquement un fonctionnaire. Nous estimons au contraire que le président du Conseil Supérieur des Chemins de Fer doit être aussi indépendant que possible du pouvoir central. S'il n'en est pas ainsi, l'influence du ministre s'exerce sur les débats ce qui diminue singulièrement l'autorité de l'assemblée.

Le rôle du ministre ou plutôt de son délégué serait, nous l'avons fait remarquer, celui d'un arbitre. Au lieu de prendre une part active à la gestion des réseaux, ce qui est contraire à l'impartialité, dont tout agent de contrôle doit faire preuve, le ministre se bornerait à exercer un contrôle efficace sur les délibérations de l'assemblée et à départager, le cas échéant, exploitants et usagers. De la sorte, le ministre n'engagerait jamais sa responsabilité en ce qui concerne les questions rele-

vant directement des dirigeants de l'entreprise de transports qu'est une Compagnie de chemins de fer. Il contrôlerait les actes des maîtres de ces Compagnies sans se substituer à eux.

Les grandes Compagnies de chemins de fer seraient gérées par des administrateurs, dont la responsabilité n'aurait pas un simple caractère théorique. Les Conseils d'administration de chacune des grandes Compagnies se composeraient de vingt-sept membres. Ces sociétés seraient soumises aux prescriptions de la loi du 24 juillet 1867, sauf les modifications suivantes :

Par dérogation aux prescriptions de l'article 25 de la loi précitée, un tiers des administrateurs (neuf) serait élu pour dix ans. Neuf autres seraient élus pour six ans. Le dernier tiers serait élu pour trois ans. Le président et l'un des vice-présidents devraient être choisis parmi les administrateurs élus pour dix ans. Un deuxième vice-président serait obligatoirement choisi parmi les administrateurs élus pour six ans. Ces mesures auraient pour effet d'éviter ces élections ou réélections fréquentes autant qu'inutiles qui constituent à notre époque une pure formalité, un rîte classique pour les Assemblées Générales d'actionnaires. Ces derniers s'intéresseraient beaucoup plus à l'élection des administrateurs si la durée du mandat était plus longue.

En outre, les deux tiers des administrateurs (c'est-à-dire dix-huit sur vingt-sept) devraient avoir des intérêts commerciaux, industriels ou financiers dans les provinces desservies par le réseau considéré. Seul le dernier tiers pourrait être composé d'actionnaires résidant à Paris ou de personnes non domiciliées sur le réseau intéressé. Il en résulterait que les diverses régions desservies par le réseau seraient représentées dans le Conseil d'administration, ce qui faciliterait au Conseil Supérieur des Chemins de Fer les échanges de vues entre les usagers

représentants des diverses Chambres de Commerce et les exploitants.

Il serait également désirable, dans chaque Compagnie, que l'accès du Conseil d'administration fut facilité aux anciens agents supérieurs titulaires du nombre d'actions prévu par les statuts. La compétence de ces administrateurs serait incontestable et leurs avis éclaireraient souvent la religion de leurs collègues. Cette mesure aurait des effets particulièrement heureux puisque nous préconisons le contrôle intégral de l'entreprise par les administrateurs. Nous estimons, en effet, que ces derniers ne doivent pas limiter leur rôle à la surveillance de la gestion financière, mais qu'ils doivent aussi, comme les administrateurs des Compagnies de chemins de fer anglaises ou américaines, surveiller ce que l'on pourrait appeler la gestion technique, ce qui leur permettrait de se rendre compte de la valeur réelle des agents supérieurs auxquels ils donnent parfois une confiance que ceux-ci ne méritent pas. Le rôle du Directeur Général et des Ingénieurs en Chef serait simplifié, si un tel contrôle existait. D'ailleurs cette méthode est appliquée en partie dans notre pays, par le Comité de Direction de la Compagnie du Nord.

Les administrateurs prenant une part très active à la gestion de l'entreprise, il serait équitable de leur allouer non seulement des jetons de présence mais encore des gratifications dont le montant ferait l'objet d'un vote de l'Assemblée générale des actionnaires. Les fonctions d'administrateur d'une Compagnie de chemins de fer présenteraient ainsi beaucoup plus d'intérêt qu'aujourd'hui.

Enfin, il serait avantageux de choisir de préférence les administrateurs dans les même familles. On objectera sans doute que ce serait favoriser la constitution d'une véritable aristocratie des Chemins de Fer. A notre sens,

cette aristocratie présenterait de nombreux avantages pour nos chemins de fer, car son activité serait aiguillonnée par l'intérêt familial, si l'on peut dire, autant que par l'intérêt financier. Or, l'intérêt constitue un puissant levier, qui fait complètement défaut aux gestions industrielles de l'Etat. Ainsi que le remarque M. Jacques Arthuys dans son livre excellent « Comment éviter la banqueroute » : « L'incapacité industrielle de l'Etat est « foncière; quand bien même on lui permettrait d'éta- « blir des bilans industriels, il n'en reste pas moins un « déplorable commerçant. Tous les mauvais industriels « du monde pratiquent des gestions industrielles; ils « n'en sont pas moins mauvais.

« Encore une fois, un fonctionnaire, quelque émérite « qu'il soit, n'est pas personnellement responsable de « ses erreurs. Ce qui fait la force du commerce et de « l'industrie, c'est l'intérêt personnel de celui qui con- « duit l'entreprise, et le risque personnel qu'il court. Un « fonctionnaire ne garde pas pour lui les bénéfices que « son service peut réaliser et il ne supporte pas directe- « ment la perte. Là est la raison fondamentale de l'inca- « pacité de l'Etat. Il faut y revenir souvent et ne pas « se laisser suborner par des apparences. Les chemins « de fer seront peut-être sauvés le jour où les réseaux « seront réunis sous la direction unique d'un homme « énergique, intéressé à leur bon rendement de telle « manière qu'il acquière une énorme fortune. Il faut « se défaire du préjugé démocratique d'après lequel « ceux qui s'enrichissent sont méprisables. » (1).

Nous doutons qu'il existe un jour en France, comme aux Etats-Unis actuellement, un « roi des Chemins

---

(1) *Comment éviter la banqueroute*, par Jacques Arthuys, p. 188 et 189.

de Fer ». Mais, avec l'organisation, que nous préconisons, le président du Comité de direction pourrait jouer ce rôle et posséder de nombreux titres des cinq ou six grandes Compagnies. Cette hypothèse deviendrait une réalité si des familles et non plus des individus, étaient intéressées à la prospérité des Compagnies de chemins de fer. Les chefs de ces familles ayant conscience de leur responsabilité s'efforceraient d'améliorer la gestion de l'entreprise et administreraient en « bons pères de familles » au sens littéral du mot.

Nous invoquons en faveur d'une telle organisation l'exemple de la Compagnie du Nord, qui est la plus prospère de toutes les grandes Compagnies. On explique cette prospérité par diverses raisons, mais on oublie de dire en général qu'elle est due principalement à ce que cette Compagnie est dirigée effectivement depuis son origine par les membres d'une même famille. Cet argument justifie notre thèse.

Par ailleurs, nous estimons qu'une modification importante doit être introduite dans la forme de la concession ou plutôt que la concession doit être remplacée par un bail de longue durée. Cette solution a été entrevue par un homme peu suspect de sympathie à l'égard des grandes Compagnies. Nous voulons parler de M. Charles Gide, qui écrit : « Au point de vue financier, il paraîtrait « plus avantageux, loin d'abolir le régime des conces- « sions, de le prolonger de 50 ans, par exemple, c'est-à- « dire jusqu'à la fin du siècle, à la charge par les Com- « pagnies de payer un bon prix, soit en capital, soit sous « forme de participation aux bénéfices. » (1).

Nous n'hésitons pas à préconiser le remplacement de

(1) Charles Gide. — *Cours d'Economie Politique*. Tome premier, p. 406.

la concession par un bail emphytéotique, dont la durée serait indéfinie, le délai de 99 ans étant dépassé par tacite reconduction dans les conditions prévues par l'article 1738 du Code Civil.

On ne manquera pas d'objecter sans doute que cette solution ferait aux Compagnies la part trop belle. C'est fort possible, mais nous essaierons de démontrer plus loin que l'Etat, lui aussi, gagnerait à modifier dans ce sens le régime actuel. En effet, les Compagnies pourraient être tenues de verser chaque année à l'Etat une somme proportionnelle à leur chiffre d'affaires (chiffre que l'Etat connait très exactement), tout en continuant pour le compte de l'Etat la perception de divers impôts. L'Etat aurait un réel avantage à adopter une telle solution. Il percevrait ainsi chaque année un loyer important au lieu d'être débiteur de sommes considérables. D'autre part, les Compagnies, possédant une organisation vraiment commerciale, augmenteraient tellement leurs sources de revenus, qu'elles supporteraient sans difficulté, la charge de ce loyer.

D'aucuns prétendront sans doute que ce bail emphytéotique pourrait présenter le grave inconvénient de donner aux Compagnies une puissance, dont celles-ci seraient tentées d'abuser. Pour réfuter cette objection, il convient de remarquer qu'un tel système non seulement n'abolit pas le contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer, mais encore le rend plus efficace en séparant nettement les intérêts de l'Etat de ceux des Compagnies.

Telles sont les grandes lignes du régime qui nous paraît rationnel pour assurer l'exploitation des chemins de fer français dans de bonnes conditions.

CHAPITRE XXII

La Réforme de la Législation

La complexité de la Législation des chemins de fer et son défaut d'homogénéité constituent sans aucun doute une regrettable anomalie. Les rapports des exploitants avec l'Etat d'une part, avec les usagers d'autre part devraient être régis par des textes précis dont les prescriptions seraient appliquées strictement. Il semble donc qu'un véritable Code des Chemins de Fer s'impose sous la forme suivante :

Ce Code comprendrait trois parties : le premier traiterait des rapports entre les exploitants et l'Etat ; la seconde des actes de commerce des exploitants ; la troisième des rapports des exploitants et des usagers.

Les litiges qui naîtraient entre l'Etat et les exploitants seraient déférés aux tribunaux administratifs. Les tribunaux de commerce seraient compétents pour toutes les questions relatives à la deuxième partie du Code des chemins de fer. Les tribunaux judiciaires proprement dits seraient compétents pour les questions relatives à la troisième partie du Code précité.

---

(1) Voir Chapitre XII.

Nous admettons que les Chemins de Fer seraient déchargés du soin de transporter sous leur responsabilité les colis postaux. Il est, en effet, désirable que l'Administration des Postes, Télégraphes et Téléphones se charge des colis postaux, comme le font d'ailleurs les diverses administrations des Postes des différents pays du monde et comme le fait aussi en Alsace et en Lorraine l'administration française. Les Compagnies françaises n'ayant plus à s'occuper d'un transport somme toute administratif, leur législation sera par suite beaucoup plus homogène et pourra être ramenée à de plus justes proportions.

Dans la partie en quelque sorte administrative du Code des Chemins de Fer seraient incluses les dispositions du Cahier des Charges, celles des divers Décrets ou Lois ayant trait à l'administration des Chemins de Fer, celles des conventions encore en vigueur, enfin tout ce qui concernerait le domaine public et la grande voirie.

La partie commerciale réglerait toutes les questions soulevées par l'exploitation commerciale des Chemins de Fer. On a vu que les articles 96 à 108 du Code de Commerce ont grand besoin d'être développés et adaptés aux conditions particulières dans lesquelles fonctionnent les Chemins de Fer. Il y aurait donc lieu de donner à cette partie toute l'ampleur désirable et de tenir compte des conclusions de la jurisprudence. N'oublions pas, en effet, qu'actuellement une foule de questions ayant trait à l'exploitation commerciale des Chemins de Fer sont réglées d'après une jurisprudence constante faute de textes précis. Cette deuxième partie du Code des Chemins de Fer servirait à combler une lacune importante qui a pour conséquence première la multiplication des procès entre usagers et exploitants conséquence préjudiciable aux uns et aux autres.

La troisième partie contiendrait toutes les dispositions realtives à la police, à la sûreté et à l'exploitation technique des Chemins de Fer ainsi qu'aux rapports entre usagers et exploitants. Cette troisième partie aurait une très grande importance. Elle préciserait le rôle que les agents des Chemins de Fer doivent jouer à l'égard du public et donnerait à ces agents une autorité qui leur fait actuellement défaut.

Le public français — nous l'avons déjà remarqué — se montre volontiers insolent envers les agents des Compagnies de Chemins de Fer et semble prendre plaisir à transgresser les règlements qu'ils sont chargés de faire appliquer. Dans l'intérêt du service et de la sécurité des usagers, il est nécessaire que ceux-ci se conforment strictement aux avis ou injonctions des cheminots, ainsi que la chose a lieu dans la plupart des pays étrangers. Il est vrai qu'à l'étranger, notamment en Suisse, en Allemagne, en Hollande, en Hongrie, la législation permet aux agents des Chemins de Fer, chargés spécialement de l'application des règlements, de frapper les contrevenants d'une amende immédiatement exigible, dont le tarif est proportionné à l'infraction commise. En France, au contraire, quand un agent assermenté constate une infraction à la police des Chemins de Fer, il dresse procès-verbal. Dès lors, ou bien le procès-verbal aura pour effet d'amener le contrevenant devant les Tribunaux — et dans ce cas le contrevenant devra payer des frais relativement importants, trop importants même si on les compare à l'infraction commise — ou bien le contrevenant mettra en jeu diverses influences pour que les effets du procès-verbal soient pratiquement nuls. Dans l'un et l'autre cas le procès-verbal se révèle comme un moyen de répression bien inférieur à l'amende immédiatement exigible telle qu'elle existe à l'étranger.

On objectera, il est vrai, qu'en France les principes

du droit pénal ne nous permetent pas d'adopter, intégralement du moins, à cet égard les méthodes en usage à l'étranger. Toutefois, il semble qu'en ce qui concerne les chemins de fer on pourrait, dans certains cas, transformer l'amende immédiate exigible, en une taxe, en un tarif homologué. Les deux infractions à la police des chemins de fer, que l'on constate le plus fréquemment, sont sans aucun doute le « déclassement » sans autorisation et l'utilisation d'un train par un voyageur non muni de titre de parcours. Il serait possible de compléter l'article 4 des Tarifs Généraux (voyageurs) et de prévoir que tout voyageur indûment déclassé devra payer double taxe s'il voyage dans une voiture de la classe immédiatement supérieure et triple taxe s'il voyage dans une voiture de première classe avec un billet de troisième classe. Par ailleurs, tout voyageur non muni de billet (c'est-à-dire tout voyageur qui ne s'est pas conformé aux dispositions du premier alinéa de l'article 4 précité) devrait payer double taxe en troisième classe, triple taxe en deuxième classe et quadruple taxe en première classe. Si le voyageur refusait de payer la taxe prévue, alors, mais alors seulement, procès-verbal serait dressé et l'on ferait appel comme aujourd'hui, à la force publique pour obliger le contrevenant à payer la somme due ou pour constater, le cas échéant, qu'il a commis le délit de vagabondage prévu par les articles 269 et 270 du Code pénal.

On réprimerait facilement de la sorte les deux infractions précitées et l'ordre régnerait dans nos trains. Il n'en est pas ainsi actuellement faute de moyens de répression suffisants. Cette constatation provoque chez les étrangers voyageant en France un étonnement qui se traduit par des commentaires fort désobligeants à notre égard. Il est donc permis de souhaiter que notre Législation des Chemins de Fer donne aux agents

des Compagnies des moyens efficaces pour réprimer les infractions aux divers règlements relatifs à la police des chemins de fer.

En outre, cette troisième partie du Code des Chemins de Fer devrait contenir une série de dispositions ayant trait aux accidents et à la répression des homicides par imprudence causés par les auteurs de ces accidents. Les prescriptions de la Loi du 15 juillet 1845, relatives aux accidents sont trop brèves et manquent de précision. Il serait bon de prévoir une échelle de peines proportionnées à la faute commise et au grade de l'auteur de l'accident. Enfin, il devrait être prévu que l'on recherchera non seulement la cause prochaine de l'accident, mais encore et surtout la cause première.

Dans les limites de cette étude il est impossible de donner toutes les précisions désirables relativement au Code des Chemins de Fer. On doit se borner à en fixer les traits généraux. Toutefois, cette simple esquisse suffit à indiquer les avantages considérables que l'Etat, les exploitants et les usagers retireraient d'une réforme de la Législation des Chemins de Fer et d'un Code des Chemins de Fer. On mettrait fin de la sorte aux anomalies regrettables que présente la Législation actuelle. La compétence des différentes juridictions serait ainsi nettement déterminée et les exploitants ne seraient plus victimes d'un régime d'exception.

Il convient d'insister tout particulièrement sur les transformations qu'il serait bon d'apporter à la Législation des Chemins de Fer, en ce qui concerne la partie commerciale. Nous estimons que les principes posés par la Convention de Berne, du 14 octobre 1890, approuvée par la Loi du 29 décembre 1891, devraient être appliqués non seulement en trafic international, mais encore en trafic intérieur.

Pour celà, il faudrait introduire de profondes modi-

fications dans notre Législation. Il faudrait surtout ne pas considérer le transporteur comme un ennemi. C'est cependant ainsi qu'il est traité par la Législation actuelle en général et par la Loi du 17 mars 1905 en particulier (1).

Les exploitants ont été jusqu'à ce jour victimes de la partialité du Parlement à leur égard. On a trop longtemps considéré les grandes Compagnies comme des adversaires du bien public. De là, des dispositions rigoureuses que l'on ne rencontre dans la Législation d'aucun autre pays.

De plus, est-il juste d'admettre la compétence des Tribunaux de Commerce dans les litiges entre usagers et exploitants? On répondrait affirmativement si les exploitants, dont la qualité de commerçants est reconnue, pouvaient prendre part directement ou par l'intermédiaire de leurs représentants qualifiés aux élections des membres des tribunaux de commerce. Or, à l'heure actuelle, il n'en est pas ainsi. Il en résulte que les arrêts des tribunaux de commerce relatifs à des litiges entre usagers et exploitants des chemins de fer ne peuvent être rendus avec toute l'impartialité désirable.

Il semble donc que la Loi du 8 décembre 1883, relative à l'élection des membres des tribunaux de commerce devrait être complétée par la disposition suivante, modifiant l'article premier:

« Sont électeurs de droit les agents supérieurs du « service de l'exploitation des chemins de fer, en résidence dans le ressort du tribunal. Ils sont dispensés « de remplir les conditions énoncées dans les paragraphes précédents. »

Cette disposition serait conforme à l'équité. En effet,

(1) Voir chapitre XII.

l'article premier de la Loi du 8 décembre 1883 prévoit que les capitaines au long cours et les maîtres de cabotage sont électeurs aux tribunaux de commerce. Par suite, il n'y a aucune raison d'exclure de ce collège électoral les agents supérieurs des Chemins de Fer. Sans doute, ces derniers ne sont pas commerçants « stricto sensu », mais ils sont les représentants qualifiés des exploitants. Or, on concédera que ceux-ci ne peuvent prendre part aux diverses élections aux tribunaux de commerce ayant lieu sur le territoire du réseau qu'ils exploitent. D'ailleurs dans cet ordre d'idées, la qualité de commerçant peut être contestée aux capitaines au long cours et aux maîtres de cabotage qui ne sont en somme que les représentants des armateurs, c'est-à-dire, en réalité, des exploitants. Donc, nous sommes d'avis qu'il conviendrait de donner aux agents supérieurs du service de l'exploitation des chemins de fer les mêmes droits qu'aux capitaines au long cours et aux maîtres de cabotage.

Il en résulterait que, par application de l'article 8 de la Loi du 8 décembre 1883, les agents supérieurs des chemins de fer seraient éligibles aux fonctions de président, de juge et de juge suppléant, ce qui éviterait, dans bien des cas, des actes de partialité de la part des tribunaux de commerce.

Si la modification que nous préconisons était apportée à l'article premier de la Loi du 8 décembre 1883, elle aurait pour effet de permettre aux agents supérieurs du service de l'Exploitation des Chemins de Fer de prendre part aux élections des membres des Chambres de commerce par application de l'article 2 de la loi du 19 février 1908.

Nous estimons que cette mesure n'aurait aucun inconvénient, mais nous sommes cependant d'avis que l'article premier de la Loi du 19 février 1908 devrait être complété par la disposition suivante :

« Toutefois, les agents supérieurs du service de « l'Exploitation des Chemins de Fer ne sont pas éligi- « bles. »

En effet, si ces agents étaient éligibles, ils seraient susceptibles d'être envoyés comme délégués des usagers au Conseil Supérieur des Chemins de Fer, ce qui serait paradoxal. Par contre, nous sommes persuadés qu'il est juste que les représentants des exploitants puissent prendre part à l'élection des membres des Chambres de commerce.

Ces modifications apportées à la Législation actuelle auraient le plus heureux effet car elles rapprocheraient exploitants et usagers et permettraient d'éviter bien des malentendus. Enfin, en ce qui concerne les exploitants, ces dispositions seraient simplement équitables.

Avant de terminer ce rapide exposé des réformes qu'il conviendrait d'apporter dans la législation des chemins de fer nous croyons devoir dire un mot des pénalités qui devraient être prévues pour fausse déclaration, surcharge de vagons, etc.. En France, sauf en trafic international, les transporteurs sont pratiquement désarmés dans cet ordre d'idées. Aussi les usagers en profitent-ils pour transgresser bien souvent les règlements. Une réforme de la Législation des chemins de fer devrait prévoir dans ce cas de sévères pénalités sous la forme d'une amende dont la taxe serait fixé par la Loi et que l'exploitant pourrait exiger immédiatement de l'usager, sauf à en donner quittance à ce dernier. Ce sont là des dispositions essentiellement nouvelles en France, mais d'un usage courant à l'étranger.

Dans notre pays on ne tient pas assez compte du fait que l'usager cherche en principe à éviter l'application des prescriptions administratives ou législatives qui présentent pour lui des inconvénients. Sans doute, il est bon d'éviter que l'exploitant puisse outrepasser les

droits qu'il possède à l'égard de l'usager, mais il faut aussi donner à l'exploitant le moyen pratique d'obliger l'usager à se conformer aux prescriptions réglementaires.

Nous pensons qu'une réforme de la Législation des Chemins de Fer devrait avoir pour but de faire régner l'équité et non pas une partialité exagérée. C'est pourquoi nous sommes d'avis d'établir un Code des Chemins de Fer, où apparaisse le souci de sauvegarder les droits respectifs de l'Etat, des usagers et des exploitants et de modifier les conditions d'éligibilité aux fonctions de président, de juge et de juge suppléant des Tribunaux de Commerce.

Une telle réforme éviterait bien des litiges et contribuerait à rendre rationnelle l'exploitation des chemins de fer.

CHAPITRE XXIII

L'Etat et les Chemins de Fer

En France, ainsi qu'il a été dit, les Compagnies de chemins de fer sont très étroitement contrôlées par l'Etat. Ce contrôle étroit est-il efficace ? Le public, dans son ensemble, paraît l'admettre, bien que la réalité lui prouve souvent qu'il s'illusionne à cet égard et que cette efficacité est tout à fait contestable. Sans doute, ce service occupe un nombre important de fonctionnaires, mais ceux-ci ou bien n'ont pas une compétence suffisante pour surveiller telle ou telle branche de l''exploitation des chemins de fer, ou bien sont animés du vif désir de maintenir d'excellentes relations avec les agents supérieurs des Compagnies. Il y a là deux particularités qui échappent à l'appréciation du public et dont l'importance est cependant primordiale, car elles permettent d'apprécier à sa juste valeur le service du contrôle de l'Etat sur les chemins de fer.

Son organisation essentiellement administrative est peu compatible avec l'organisation commerciale qui doit être celle d'une Compagnie. Aussi le service du contrôle a-t-il eu souvent pour effet d'entraver l'essor commercial des Compagnies en prétendant assurer la

protection des usagers. Par ailleurs, est-il possible de citer une mesure nettement favorable au commerce prise par les Compagnies à l'instigation et sur l'initiative du contrôle ? Nous ne le croyons pas. Ce service, il est vrai, a joué un rôle important, un rôle de premier plan dans l'unification des tarifs, mais cette réforme a-t-elle été vraiment utile au développement commercial de notre pays ? Les très nombreuses protestations des Chambres de commerce prouvent le contraire.

A notre sens, il est désirable que les usagers perdent toute illusion au sujet du contrôle de l'Etat sur les chemins de fer. Ce contrôle ne s'exerce pas d'après une saine méthode où il s'exerce à contre-temps. En outre, le Gouvernement français a trop souvent confondu contrôle et intervention, comme on a pu le remarquer d'ailleurs (1). Or, en intervenant en matière de chemins de fer pour imposer ses « directives » aux Compagnies, l'Etat commet la grave erreur de se substituer aux exploitants en perdant de vue son rôle qui est de contrôler. Les responsabilités sont ainsi déplacées, ce qui ne constitue pas un avantage pour les usagers, au contraire. En effet, si telle mesure, prise par les Compagnies d'après les instructions du service du Contrôle de l'Etat, donne des résultats préjudiciables aux usagers, ceux-ci n'auront aucun recours contre les Compagnies et leurs plaintes trouveront peu d'échos dans le service du Contrôle, dont les dirigeants mettent leur point d'honneur à ne pas se déjuger.

On voit ainsi que le service du Contrôle de l'Etat sur les chemins de fer est parvenu à des résultats bien différents de ceux qu'il aurait dû obtenir. Ces résultats sont même parfois l'inverse de ceux qu'il est permis

---

(1) Voir chapitres II à IX.

de souhaiter. Les constatations que l'on peut faire à cet égard, nous autorisent à conclure que le service du Contrôle sous sa forme actuelle n'offre aux usagers qu'une garantie très limitée.

Toutefois, si nous n'hésitons pas à proclamer l'inefficacité du contrôle actuel de l'Etat sur les chemins de fer, nous sommes loin de prétendre que ce contrôle est inutile. Tout au contraire, nous estimons qu'il est désirable pour les usagers que l'Etat contrôle la gestion des Compagnies et, si nous critiquons l'organisation actuelle, c'est pour préconiser une surveillance plus attentive et plus efficace de la part de l'Etat.

Nous estimons qu'en matière de contrôle des chemins de fer, l'Etat ne doit pas s'occuper d'infimes détails ou de questions secondaires, comme il le fait aujourd'hui. Par contre, il doit apporter toute son attention à l'examen des questions primordiales. Pour obtenir ce résultat nous pensons qu'il suffit de s'inspirer des sages principes posés à cet égard par le Gouvernement du roi Louis XVIII. Après une expérience d'un siècle, ces principes se révèlent comme excellents. Sans doute, il y a lieu de les adapter aux nécessités présentes et de les compléter, mais on ne saurait les désavouer.

Le Contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer, tel que le concevait M. de Villèle, se bornait à surveiller la constitution de la société exploitante, le tracé de la ligne ou des lignes à construire et les tarifs. Ces trois éléments sont fort importants et leur contrôle permettrait à l'Etat d'intervenir, le cas échéant, dans l'intérêt des usagers.

Nous estimons toutefois qu'un contrôle financier est également nécessaire. En effet, l'Etat ne saurait se désintéresser de l'organisation financière des grandes sociétés. Nous sommes partisans d'un contrôle efficace de l'Etat sur les banques, parce que c'est le seul moyen

d'éviter bien des maux au public français trop souvent victime de conseils néfastes donnés par des établissements de crédit. En ce qui concerne les Chemins de Fer, un contrôle financier rigoureux est indispensable, car il permet à l'Etat de vérifier la comptabilité des Compagnies ainsi que leur budget et de s'assurer ainsi que les tarifs sont justifiés par la situation financière des exploitants. De plus, comme nous le verrons plus loin, l'Etat recevant chaque année un loyer proportionnel au chiffre d'affaires des Compagnies, doit évidemment contrôler leurs finances.

Par ailleurs, il est bon de prévoir dans les gares importantes un représentant qualifié du ministre des Travaux Publics. Ce représentant, qui devrait être choisi avec soin, serait susceptible de donner au Gouvernement tous les renseignements désirables concernant les chemins de fer mais ce fonctionnaire nous apparaît plutôt comme un observateur que comme un contrôleur.

On voit que le contrôle que nous préconisons serait facile et nécessiterait un personnel réduit.

La Constitution de la société exploitante ainsi que la composition du Conseil d'Administration et les modifications qui pourraient être apportées à la composition de ce dernier, seraient examinées par les trois Ministres des Travaux Publics, des Finances et de la Justice. Cette surveillance ne présenterait aucune difficulté.

Le tracé des lignes à construire serait étudié par une commission composée d'agents supérieurs de la Compagnie intéressée et d'administrateurs de cette Compagnie, de fonctionnaires du service des Ponts et Chaussées, de professeurs de géographie, d'officiers du quatrième bureau de l'Etat-Major de l'Armée et de délégués des Chambres de Commerce de la région desservie par la ligne projetée. Il est certain qu'une étude de ligne

faite dans ces conditions serait complète, car on envisagerait le projet sous ses divers aspects et le Ministre n'en serait pas réduit à prendre l'avis du service des Ponts et Chaussées, qui n'examine les lignes nouvelles qu'à un point de vue assez particulier. Enfin il y a tout lieu de croire que cette commission déposerait à bref délai des conclusions précises, tandis qu'actuellement le service du contrôle procède avec une lenteur qui est vraiment exagérée (1).

En outre, la présence de géographes et de délégués des Chambres de Commerce aurait pour effet de permettre une évaluation du trafic qui se rapprocherait de la réalité. Aujourd'hui, que l'on adopte la méthode mathématique du service de la Construction ou la méthode commerciale du service de l'Exploitation, on n'obtient pas des évaluations conformes à la réalité, et cela bien souvent parce que les auteurs de l'étude ignorent la géographie de la région intéressée et partant ses diverses productions.

Au contraire, une commission comprenant des représentants des Chemins de Fer, des Ponts et Chaussées, de l'Enseignement supérieur, de l'Armée et du Commerce n'éprouverait aucune difficulté pour envisager la question sous tous ses aspects.

En ce qui concerne les Tarifs, il faut distinguer deux sortes de Contrôle: Celui qui a trait à l'élaboration et celui qui a trait à l'application. Le premier, à notre sens, est suffisamment exercé par le Conseil Supérieur des Chemins de Fer. Si cette Assemblée, auprès de laquelle le Ministre est représenté, est d'accord pour approuver un projet de tarif, il semble que le Ministre ne peut invoquer aucune raison majeure pour refuser

(1) Voir chapitre XIII.

ou différer son homologation. Son contrôle s'exercera par l'intermédiaire de son représentant auprès du Conseil Supérieur des Chemins de Fer.

Par contre le Ministre ne peut surveiller l'application des Tarifs qu'au moyen d'un certain nombre de fonctionnaires. Ceux-ci ne doivent pas être multipliés à plaisir. Il suffit simplement d'un fonctionnaire par gare principale et d'un bureau par Compagnie installé au Ministère des Travanx Publics. Le fonctionnaire représentant le Ministre dans chaque gare principale, aura une partie des attributions de l'Inspecteur du Contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer, tel qu'il existe actuellement. Il vérifiera l'application des tarifs et recevra les plaintes et les diverses doléances du public concernant les Chemins de Fer. En outre, il sera l'observateur, auquel nous faisions allusion plus haut. Il renseignera au besoin le Ministre sur tel fait qui intéresse ce dernier, mais il n'interviendra pas auprès de la Compagnie en cause. Le Ministre seul aura ce droit. De même le fonctionnaire du Contrôle ne devra en aucune façon s'occuper de questions techniques.

Nous sommes également d'avis qu'il convient d'adopter les règles suivantes en ce qui concerne les tarifs:

1°. Le Ministre ne pourra imposer aucun tarif aux Compagnies, sauf si l'intérêt de notre politique commerciale ou de notre politique agraire, l'exige. D'ailleurs les tarifs, que le Ministre jugera bon d'imposer, exceptionnellement, ne seront applicables qu'après leur approbation par le Conseil Supérieur des Chemins de Fer.

2°. Le tarif maximum sera fixé par le Conseil Supérieur des Chemins de Fer et soumis à l'homologation ministérielle.

3°. Toute modification de tarif autre que le tarif maximum doit être soumise à l'approbation du Conseil Supérieur des Chemins de Fer. Quinze jours francs

après cette approbation, le tarif est applicable de plein droit, sauf avis contraire du Ministre notifié par son représentant au Conseil Supérieur le jour où ce dernier approuve le projet de tarif.

4°. Si le Ministre s'oppose à l'application d'un tarif, il doit indiquer les motifs de son veto. Le Conseil Supérieur des Chemins de Fer procéde alors à un nouvel examen, en tenant compte des objections formulées par le Ministre. Ce dernier ne peut s'opposer plus de deux fois à l'application d'un tarif. Si le désaccord entre le Conseil Supérieur et le Ministre persiste, le Parlement est saisi de la question.

5°. Si le représentant du Ministre au Conseil Supérieur n'a formulé aucune objection relative à l'application d'un tarif approuvé par le Conseil, ledit tarif est porté à la connaissance du public par la voie de la presse. L'affichage est supprimé.

6°. Toute expérience de réduction de tarif doit durer un an au moins; il en est de même de toute expérience de majoration.

Les principes que nous préconisons en matière de tarifs reposent sur l'entente directe entre usagers et exploitants réalisée au Conseil Supérieur des Chemins de Fer, qui représente pour les usagers une garantie autrement sérieuse que l'homologation ministérielle. La méthode, que nous exposons ci-dessus, a l'avantage de simplifier considérablement la procédure prévue actuellement. Le Ministre conserve ses droits, mais il n'intervient plus directement comme aujourd'hui en matière de tarifs.

Cette réforme paraît logique: En effet, à l'heure actuelle, ce n'est pas le Ministre qui intervient personnellement, mais bien le service du contrôle. Ainsi que

nous l'avons fait remarquer (1), cette intervention d'une administration a des conséquences regrettables au point de vue commercial. Il n'en est pas de même du rôle que nous faisons jouer au Conseil Supérieur. Cette Assemblée étant surtout composée de commerçants, son influence sur les tarifs sera bienfaisante. Au contraire, les conditions dans lesquelles l'homologation ministérielle est donnée ou refusée actuellement ont une répercussion grave sur les tarifs. On ne se préoccupe que subsidiairement des demandes des usagers. On se conforme avant tout aux désirs, sinon aux ordres du service du Contrôle qui sont fréquemment en contradiction avec les vœux des usagers, comme on l'a vu précédemment par divers exemples.

Il ne faut pas oublier — et nous insistons à dessein sur ce point capital — que le « Ministre » n'est qu'un mot en matière d'homologation de tarifs. Le Ministre est en réalité un prête-nom qui masque le service du Contrôle. Ce Service est dirigé par des hommes qui considèrent les tarifs d'une façon abstraite et se soucient beaucoup plus de mettre en application leurs conceptions personnelles que de prendre l'intérêt des usagers.

Ces considérations nous permettent d'affirmer que les tarifs donneraient pleine et entière satisfaction aux usagers comme aux exploitants si leur étude était faite sous le contrôle du Conseil Supérieur des Chemins de Fer, composé ainsi que nous l'avons indiqué.

Une autre réforme que nous préconisons, car elle doit avoir pour conséquence une réelle économie, c'est la suppression de l'affichage. En matière de tarifs comme en matière de discours de parlementaires, l'affi-

(1) Voir chapitre XIII.

chage constitue une méthode archaïque et vraiment périmée, qui présente le réel inconvénient de coûter fort cher. En outre, par suite de la vie active et en quelque sorte intense, que nous menons aujourd'hui, personne n'a plus le loisir de s'arrêter, pendant un temps assez long parfois, pour lire une affiche. Il y a donc nécessité de recourir à la méthode moderne de diffusion, qui est constituée par la presse à bon marché. Nous estimons donc que les tarifs devraient être vulgarisés par la presse. Les usagers les connaîtraient mieux ainsi, tandis qu'ils ne consultent pas les affiches.

Telles sont les méthodes que nous recommandons pour l'application des principes posés par le Gouvernement de la Restauration en matière de Contrôle des Chemins de Fer. Ce contrôle doit d'ailleurs être complété — nous l'avons dit — par un contrôle financier. La Cour des Comptes est sans aucun doute particulièrement désignée pour exercer ce contrôle, qui permettra au Gouvernement de surveiller la gestion de la société exploitante et de vérifier les opérations de trésorerie effectuées par cette société. Nous estimons que le contrôle financier doit être très étroit, car l'utilité, qu'il présente pour les usagers comme pour les porteurs de titres, est évidente. C'est en surveillant la gestion d'une entreprise au point de vue financier que l'on peut se rendre compte exactement de la valeur et de l'avenir de la société qui en assume la direction. De plus, un tel contrôle permet à l'Etat d'intervenir au besoin pour protéger ceux qui ont confié leur avoir à la société intéressée.

Les partisans du système actuel ne manqueront pas d'objecter qu'en se bornant à mettre en application les principes posés par M. de Villèle, en matière de Contrôle des Chemins de Fer par l'Etat, nous supprimons *ipso facto* le contrôle technique et le contrôle des horaires.

Avant de répondre, examinons si ces deux branches du service du contrôle présentent sous leur forme actuelle de réels avantages, qui démontrent leur utilité.

Le contrôle technique a pour effet de substituer dans bien des cas, l'Etat aux exploitants. Il permet l'intervention de l'Etat à tout propos dans la gestion intérieure des Compagnies, ce qui est, à notre sens, une grave erreur, car en définitive les Compagnies ne sont plus responsables des actes qu'elles commettent, puisque leur conduite est en quelque sorte dictée par l'Etat. Ce dernier n'est plus un contrôleur, mais un curateur. Or, il doit se borner à contrôler. En prétendant gérer, même indirectement, il joue donc un rôle qui n'est pas le sien. D'autre part, il semble paradoxal que l'Etat oblige une société privée à effectuer tels ou tels travaux, dont la nécessité est contestable, ou la mette en demeure d'adopter tel ou tel appareil, dont l'efficacité est relative, car les conséquences de ces mesures seront onéreuses pour la Compagnie intéressée, dont les finances deviendront dans une certaine mesure à la merci de l'Etat. Un tel contrôle n'est en somme qu'un étatisme déguisé. Dans le but de le justifier, on fait volontiers remarquer que, pour la construction d'une ligne par exemple, l'Etat, grâce à ce contrôle technique, défendra les intérêts des usagers pour l'emplacement et l'importance des stations, les modifications apportées aux projets primitifs, etc... A cela, on peut répondre que ces questions seront facilement réglées par la commission, chargée du tracé des lignes nouvelles, dont nous préconisons la création. Cette commission prendra une décision que la Compagnie devra exécuter et qu'elle sera tenue de produire pour obtenir les expropriations nécessaires. Les usagers auraient ainsi une garantie bien supérieure à celle qui leur est donnée actuellement par le service du contrôle. En outre, les droits de l'Etat

seraient respectés, puisque le Ministre nommerait une partie des membres de la commission précitée (fonctionnaires des Ponts et Chaussées, géographes, etc.) et que la décision de cette commission serait obligatoirement présentée à son approbation.

En ce qui concerne l'exploitation, les Compagnies sont actuellement soumises à une tutelle que l'on peut qualifier d'exagérée. En effet, ce contrôle étroit semble être justifié par le fait que les Compagnies ont intérêt à exploiter de façon défectueuse et à faciliter les accidents. Cette hypothèse est évidemment à rejeter. Par suite, si l'on veut obtenir une exploitation satisfaisante autant que rationnelle, mieux vaut punir sévèrement les exploitants et leurs agents, quand ils sont cause d'un accident, que de les contrôler rigoureusement sans prendre à leur égard les sanctions nécessaires. Il ne faut pas se dissimuler, en effet, que le contrôle technique actuel de l'Etat sur les Chemins de Fer, non seulement n'empêche pas les accidents de se produire, mais encore a pour résultat de mettre les exploitants et leurs agents à l'abri des sanctions. De fait, il n'est pas rare de constater qu'un accident est dû au non fonctionnement de tel ou tel appareil approuvé ou recommandé par le Contrôle de l'Etat. En pareille occurrence les exploitants et leurs agents ne sauraient être déclarés responsables de l'accident survenu. En serait-il ainsi en l'absence d'un contrôle technique exagéré de la part de l'Etat? Nous ne le croyons pas et notre opinion paraît justifiée si nous observons ce qui a lieu, dans des circonstances analogues, aux Etats-Unis, où le contrôle de l'Etat n'existe pas. Quand un accident de Chemin de Fer se produit dans ce pays, les auteurs responsables sont en général condamnés à des peines très sévères et la Compagnie intéressée doit payer une amende élevée, sans préjudice des pensions qu'elle sera tenue

de servir aux victimes de l'accident. Une législation draconienne est à cet égard de beaucoup préférable à un contrôle technique.

Nous estimons donc qu'en France, au point de vue technique, l'Etat devrait donner aux Compagnies des « directives » suffisamment précises par le moyen du cahier des charges. Les Compagnies se conformeraient à ces directives, mais elles seraient *entièrement responsables* des mesures qu'elles auraient crû devoir prendre dans cet ordre d'idées. Si l'insuffisance de ces mesures était démontrée à la suite d'un accident ou pour toute autre cause, l'Etat intervenant au nom des usagers ferait appliquer à la Compagnie intéressée les pénalités sévères que devrait prévoir notre législation dès maintenant. Nous sommes d'avis que c'est par une législation sévère autant que précise que l'on assurera le maximum de sécurité sur les Chemins de Fer français, résultat auquel le contrôle technique actuel de l'Etat n'est nullement parvenu, comme il est facile de la constater hebdomadairement sinon quotidiennement.

Le contrôle de l'Etat sur les horaires, a-t-il d'heureux effets? Nous ne le pensons pas. L'établissement des horaires est, à notre avis, comme l'établissement des tarifs, une question essentiellement commerciale, qui relève du Conseil Supérieur des Chemins de Fer. Les usagers et les exploitants doivent tomber d'accord en ce qui concerne les horaires comme en ce qui concerne les tarifs. Or, actuellement les horaires sont sans doute approuvés par le contrôle de l'Etat, mais ils suscitent chez les usagers de véhémentes protestations, qui ne se produiraient pas, si la marche des trains était soumise aux représentants qualifiés des usagers siégeant au Conseil Supérieur des Chemins de Fer.

Sans doute, en l'état actuel, le Conseil Supérieur a connaissance des projets d'horaires, mais on ne saurait

prétendre que ses membres soient toujours des représentants qualifiés des usagers.

Nous indiquerons plus loin une procédure d'homologation des horaires par le Conseil Supérieur des Chemins de Fer analogue à la procédure d'homologation des tarifs, que nous avons préconisée.

Par ce qui précède on voit que nous sommes d'avis de maintenir et même de rendre plus efficace le contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer, mais en le limitant toutefois à ce qui est nécessaire et suffisant. Les méthodes de contrôle, dont nous venons de tracer les grandes lignes, atteignent ce but tout en n'exigeant pas un personnel considérable. Ce résultat est particulièrement intéressant, croyons-nous, pour un pays, qui souffre gravement d'une pléthore de fonctionnaires.

CHAPITRE XXIV

La Solution du Problème Financier

Nous avons étudié précédemment (1) sous ses divers aspects le problème financier que doivent résoudre les exploitants des Chemins de Fer français et nous en avons montré toute la complexité. Dans cet ordre d'idées comme pour l'organisation du Contrôle de l'Etat, si l'on avait suivi la politique sage et avisée de la Restauration, voire celle de la Monarchie de Juillet (2), il est à présumer qu'il n'y aurait pas de problème financier proprement dit pour les grands réseaux français. L'intervention de l'Etat en matière de Chemins de Fer a été essentiellement néfaste à cet égard. Sans doute l'« intervention tempérée » caractérisée par les Conventions de 1859 n'a pas eu une mauvaise répercussion sur les finances des grandes Compagnies, mais que dire des Conventions de 1883? C'est là qu'il faut rechercher l'origine du désordre financier et des dettes colossales, dont l'amortissement est aujourd'hui problématique.

---

(1) Voir chapitre XIV.
(2) Voir chapitre premier et chapitre II.

Nous avons employé l'expression « désordre financier », car elle convient à merveille au système des « emprunts à jet continu », qui est par la force des choses en faveur à l'heure actuelle dans les grandes Compagnies de Chemins de Fer. Ce désordre doit cesser. Une liquidation s'impose. Nous sommes d'avis que l'Etat et les exploitants doivent régler à titre définitif et le régime des Chemins de Fer et la situation financière des exploitants.

En ce qui concerne le régime des Chemins de Fer nous avons vu qu'il fallait confier l'exploitation à cinq ou au plus six grandes Compagnies, l'Etat ayant montré d'une manière péremptoire son incapacité profonde chaque fois qu'il a tenté de gérer une entreprise commerciale ou industrielle quelconque. L'exécution de ce plan suppose la cession du réseau de l'Etat à une ou deux sociétés privées. Les Compagnies de Paris à Orléans et l'ancienne Compagnie de l'Ouest, régénérée par une augmentation de capital, paraissent désignées pour succéder à l'Etat dans la gestion de son réseau actuel. De même, il paraît logique autant qu'indispensable de diviser le réseau d'Alsace et de Lorraine entre les Compagnies de l'Est et de Paris à Lyon et à la Méditerranée. Ces deux cessions seraient avantageuses pour l'Etat, car elles réduiraient ses dépenses. D'autre part, elles ne seraient pas onéreuses pour les Compagnies puisque les prix d'achat du matériel et des approvisionnements pourraient venir en atténuation des dettes contractées par l'Etat à l'égard de ces Compagnies ou bien être compensés par des échanges de lignes ou par la suppression de l'annuité de rachat (cas de l'Ouest).

La réorganisation des grands réseaux étant terminée, il serait indispensable de résoudre le problème financier. Pour cela il faudrait séparer au point de vue financier l'Etat et les Compagnies. En l'état actuel cette sépa-

ration est difficile, car l'Etat et les Compagnies sont liés par un enchevêtrement de comptes divers, dont l'apurement est délicat.

A notre sens, il conviendrait de prendre pour origine de ces comptes l'année 1883, qui a été marquée par les célèbres Conventions, et de liquider la situation créée par le singulier régime imposé à cette époque aux Compagnies. N'oublions pas qu'en 1883 les Compagnies étaient prospères et que l'application des Conventions, en mettant un terme à cette prospérité, a été l'origine d'une ère de difficultés financières, dont les conséquences se font sentir encore actuellement. L'application des Conventions de 1883 a donc causé aux Compagnies un réel préjudice, au point de vue financier. En toute équité il semble que l'Etat soit tenu de reconnaître la lésion qu'il a provoquée. Cependant cette question a été soigneusement écartée lors de l'établissement de la Convention du 28 juin 1921, actuellement en vigueur.

En second lieu, un règlement de comptes entre l'Etat et les Compagnies ne peut évidemment s'effectuer en faisant abstraction des lois ou conventions antérieures à 1883 et notamment de la loi du 11 juin 1842. Nous estimons, par suite, que, dans le futur régime, l'Etat devra, comme précédemment, avoir à sa charge l'acquisition des terrains, l'infrastructure des voies et la construction des travaux d'art. Les Compagnies feront les frais de la superstructure. Le capital ainsi dépensé par l'Etat sera productif d'intérêts payés par les Compagnies sous la forme d'un loyer annuel dont le montant sera proportionnel au chiffre d'affaires des Compagnies.

De ce qui précède il résulte que, pour établir un équitable règlement de compte entre l'Etat et les Compagnies, il faut d'une part réparer le préjudice causé aux Compagnies par les Conventions de 1883, d'autre part appliquer strictement le principe posé par la loi du 11 juin 1842.

Le préjudice causé aux Compagnies par les Conventions de 1883, s'est traduit par un appel à la garantie d'intérêts. Seule la Compagnie du Nord ne fut pas dans l'obligation d'avoir recours à cet expédient, parce que les Conventions de 1883 lui imposèrent un nombre peu considérable de lignes improductives. Il n'en est pas de même des autres Compagnies. Deux d'entre elles (Paris-Lyon-Méditerranée et Est) ont remboursé les avances obtenues, mais deux autres (Paris-Orléans et Midi) sont toujours endettées et devront rembourser les sommes avancées par l'Etat en fin de concession ou en cas de rachat, d'après l'article 19 de la Convention du 28 juin 1921. D'après le même article, les dettes contractées au titre de la garantie d'intérêts sont arrêtées à la date du 31 décembre 1913. Une réparation équitable du préjudice causé par les Conventions de 1883 aux Compagnies consisterait, de la part de l'Etat, à faire remise de leur dette de garantie aux Compagnies de Paris à Orléans et du Midi et à verser une seconde fois aux Compagnies de l'Est et de Paris-Lyon-Méditerranée les sommes avancées à ces Compagnies de 1883 à 1913 et remboursées par elles, depuis lors.

En revanche les Compagnies devraient prendre entièrement à leur charge les frais de la superstructure, tandis qu'en 1883, elles avaient limité cette charge à un chiffre soit global, soit kilométrique.

Une telle solution nous paraît équitable, car elle présente l'avantage de ne léser aucune des deux parties en présence (Etat et Compagnies) et de les séparer au point de vue financier. Il en résultera un paiement par compensation jusqu'à une certaine somme. Au delà, le paiement aura lieu pour la partie débitrice (Etat ou Compagnie) au moyen d'annuités aussi faibles que possible. Si l'Etat est débiteur, il lui sera facile d'amortir sa dette sans avoir à débourser un centime en déduisant

chaque année l'annuité prévue du chiffre global des impôts perçus pour son compte par la Compagnie considérée.

On objectera que l'Etat dans la suite, se désintéresserait des déficits d'exploitation des lignes improductives, qu'il a imposées aux Compagnies, ce qui ne serait pas conforme à la stricte justice. A cela nous répondons que l'Etat remplaçant les concessions par un bail emphytéotique se prolongeant par tacite reconduction, les Compagnies occupent ainsi une position plus solide qu'aujourd'hui et peuvent bien accepter cette charge. Au surplus, les Compagnies n'y perdent pas, puisqu'à la différence de ce qui existait, sous le régime de 1883, les tarifs peuvent être élevés d'accord avec le Conseil Supérieur des Chemins de Fer et puisque, comme on le verra plus loin, l'Etat n'empêche nullement les Compagnies de se livrer à de multiples « actes de commerce. »

D'aucuns feront peut-être remarquer que cette solution sera dans certains cas onéreuse pour l'Etat. Nous ne le pensons pas. Tout au contraire, l'Etat, ayant été séparé des Compagnies au point de vue financier, ne s'endettera plus en prétendant subventionner les Chemins de Fer. Sans doute il dépensera chaque année des sommes importantes pour l'acquisition des terrains, l'infrastructure des voies et les travaux d'art des lignes nouvelles, mais les Compagnies seront tenues de payer chaque année à l'Etat une somme proportionnelle à leur chiffre d'affaires, somme dont le taux fera l'objet d'une Convention. Cette somme sera le loyer que les Compagnies paieront à l'Etat en raison du bail emphytéotique ayant remplacé les concessions. Il en résultera que les dépenses entraînées par la construction des lignes nouvelles seront en réalité un placement productif.

Toutefois, pour les Compagnies du Nord et de Paris

à Lyon et à la Méditerranée, la liquidation des comptes existant entre elles et l'Etat est plus compliquée que pour les autres Compagnies du fait des sommes portées au compte d'établissement de ces deux réseaux, par application de l'article 20 de la loi du 26 décembre 1914, non couvertes par des reversements ou des remboursements et pour lesquelles l'Etat doit payer des annuités aux termes de l'article 19 de la Convention du 28 juin 1921. Ce cas particulier est de nature à entraîner une solution spéciale qui consisterait, pour l'Etat, dans l'obligation de renoncer jusqu'à complet amortissement au loyer que devraient lui verser les Compagnies précitées.

On voit que l'Etat et les Compagnies ne peuvent être séparés au point de vue financier que par la liquidation définitive des comptes nés de l'exécution des Conventions de 1883. Cette séparation allégerait considérablement le budget et d'autre part, les Compagnies n'auraient pas à redouter de voir leur crédit s'effondrer en cas de défaillance de l'Etat.

On fera remarquer, il est vrai, que les Compagnies perdent l'appui financier de l'Etat. Cet appui est-il si grand? Est-il surtout si efficace? Nous en doutons. Nous estimons même qu'à l'heure actuelle les rôles sont renversés et que l'Etat solliciterait plutôt l'appui financier des Compagnies. Quoi qu'il en soit, nous répondrons à ceux qui se montreraient effrayés par le fait que les Compagnies ne pourraient désormais compter sur l'Etat pour les aider, le cas échéant, que les exploitants n'ont pas grand chose à redouter. En effet, le remplacement de la concession par un bail emphytéotique est très avantageux pour les Compagnies.

Nous avons déjà exposé cette solution (1). Nous

(1) Voir chapitre XXI.

l'estimons nécessaire pour permettre de séparer au point de vue financier l'Etat et les Compagnies. En effet, le crédit de celles-ci sera d'autant plus grand que leur existence sera assurée d'une longue durée. Les Compagnies pourront par suite emprunter avec la certitude d'amortir leurs dettes, certitude qu'elles n'ont pas aujourd'hui, car leur durée est limitée.

Il devra d'ailleurs être spécifié qu'à l'expiration d'un premier délai de quatre-vingt-dix-neuf ans, à compter du 1er janvier de l'année qui suivra la mise en vigueur du nouveau régime, l'Etat pourra modifier les conditions du bail ou reprendre les diverses lignes sous condition de verser aux Compagnies une indemnité permettant à ces sociétés de se dissoudre en évitant qu'il en résulte une perte pécuniaire pour leurs actionnaires et obligataires, sans préjudice des sommes à payer par l'Etat pour la cession du matériel et des approvisionnements.

Toutefois, en cas de faute grave de la part des Compagnies survenu avant la quatre-vingt-dix-neuvième année, l'Etat pourra, par une loi, priver les Compagnies d'une partie ou de la totalité des bénéfices d'exploitation pendant un temps déterminé.

S'il n'y a eu aucune faute grave à imputer aux Compagnies, et si d'autre part l'Etat n'a aucune raison sérieuse de reprendre les voies ferrées, le bail se continue par tacite reconduction.

Les Compagnies sont donc ainsi assurées d'un bel avenir si leur exploitation ne donne lieu à aucune critique sérieuse. Ce régime est infiniment plus stable que le régime actuel qui prévoit que le rachat peut s'exercer à tout moment. La perspective d'un bel avenir ne peut que donner aux Compagnies un crédit considérable. Elles n'ont donc pas à regretter l'appui financier de l'Etat, car cet avantage — si avantage il y a — est

bien peu de chose si on le compare aux risques qu'il fait courir.

La fin de l'association existant entre l'Etat et les Compagnies entraînerait fatalement la modification du cahier des charges et notamment transformerait le titre V (stipulations relatives à divers services publics).

L'article 56 du cahier des charges, relatif aux transports de la Poste est très onéreux pour les Compagnies. Il semble rationnel de le remplacer par d'autres dispositions en harmonie avec le nouveau régime. De même, le transport gratuit ou à tarif réduit des fonctionnaires et des militaires est très dispendieux pour les exploitants. Qu'on en juge plutôt :

Avant la guerre on admettait que l'application de l'article 56 du cahier des charges coûtait aux Compagnies soixante-douze millions par an et que l'application des divers articles du titre V, leur coûtait environ cent dix-huit millions. En tenant compte des majorations on peut sans crainte affirmer qu'aujourd'hui les transports de la Poste font perdre environ cent quatre-vingt millions aux Compagnies et que les divers transports gratuits ou à prix réduit effectués pour le compte de l'Etat, représentent environ trois cents millions. Chaque année, les Compagnies perdent donc ainsi une somme qui est loin d'être négligeable. Il y a là, à notre avis, une anomalie, qui doit cesser. On comprend qu'en 1857, l'Etat ait imposé de semblables conditions aux Compagnies. A cette époque on ne pouvait prévoir, en effet, que les Compagnies se trouveraient dans l'obligation d'exécuter le « Grand Programme ». Depuis 1883, il paraît nécessaire de modifier le cahier des charges en tenant compte des difficultés financières, qui sont le corollaire des Conventions. Nous estimons qu'à cet égard il y aurait lieu d'adoucir les clauses du cahier des charges et de réduire sensiblement les servitudes

imposées aux Compagnies. En ce qui concerne particulièrement le service des Postes d'importantes modifications devraient être apportées aux principes posés à ce sujet en 1857.

Le régime que nous préconisons aurait également pour effet de supprimer le fonds commun. En effet, ou bien les Compagnies emprunteraient directement, ou bien elles demanderaient à une extension de leurs services commerciaux les ressources qui leur feraient défaut. Nous avons vu du reste que le fonds commun présente de multiples inconvénients. Avec le nouveau régime sa suppression s'impose. Elle serait facilement réalisée.

En effet, l'Etat n'a en rien contribué à la constitution de ce fonds. Ce sont les Compagnies qui ont réuni, au moyen d'obligations, les sommes nécessaires pour créer cette caisse commune. Théoriquement, il est vrai, aux termes de l'article 13 de la Convention du 28 juin 1921, le Trésor Public devait faire des avances au fonds commun. Jusqu'à ce jour, en vertu d'autres dispositions de l'article 13, les avances ont été faites par les réseaux. Par suite il serait extrêmement facile de supprimer ce fonds commun en déclarant que chaque réseau reprendrait ses apports.

Mais, dira-t-on, si l'une des cinq Compagnies ou si toutes les Compagnies sont en déficit, comment rétabliront-elles leur équilibre financier? Tout d'abord elles emprunteront par une émission d'obligations, puis elles reviseront leurs tarifs afin d'augmenter leurs recettes. Elles appliqueront en somme les principes posés par l'article 17 de la Convention du 28 juin 1921.

Toutefois, il est à présumer que les Compagnies ne pourront, avec le régime que nous esquissons, recourir aussi facilement qu'aujourd'hui à des élévations de tarifs, car toute modification de tarif devra être

approuvée par le Conseil Supérieur des Chemins de Fer, où les usagers seront aussi nombreux que les exploitants. Par suite il sera difficile à ces derniers de majorer les tarifs au delà d'une certaine limite. Dans ces conditions les exploitants devront demander un supplément de ressources à leurs services commerciaux proprement dits et ne plus compter uniquement sur les tarifs pour assurer leur équilibre financier, à la différence de ce qui est admis par la Convention du 28 juin 1921.

Le régime que nous préconisons entraîne fatalement une extension considérable des services commerciaux des Compagnies. Nous pensons que c'est par ce moyen que le problème financier des Chemins de Fer peut être résolu ou plus exactement que la solution de ce problème dépend à la fois de la dissolution de l'association existant entre l'Etat et les Compagnies au point de vue financier et d'une extension considérable des services commerciaux des Compagnies. Celles-ci, en développant leurs services commerciaux en dehors de l'exploitation des Chemins de Fer proprement dite, pourront peu à peu procéder à des abaissements de tarifs (1), auxquels il n'est pas possible de songer avec le régime actuel, qui limite les ressources des Compagnies aux seules recettes provenant de l'application des tarifs. Cette conception étroite du rôle commercial des Chemins de Fer a été en partie cause des difficultés financières que connaissent les exploitants. Nous sommes d'avis

(1) Les Compagnies devront entrer dans cette voie, car, faute d'adopter une telle politique, elles risqueraient de s'aliéner les usagers membres du Conseil Supérieur des Chemins de Fer, ce qui aurait pour elles de graves conséquences, surtout en matière d'homologation de tarifs.

qu'en dépit des préjugés les exploitants doivent de plus en plus demander à leurs services commerciaux les ressources que l'application des tarifs ne peut leur donner. Est-ce à dire que nous soyons hostiles aux relèvements de tarifs? Telle n'est pas notre pensée. Nous estimons même que les exploitants doivent veiller à ce que leurs tarifs soient rémunérateurs.

Toutefois l'exploitation d'un grand réseau est une entreprise tellement vaste que les seuls tarifs ne peuvent suffire à assurer l'équilibre financier. D'autre part, nous avons fait remarquer que « l'emprunt à jet continu » ne constituait pas une solution du problème financier. C'est pourquoi nous envisageons une extension considérable des services commerciaux actuellement embryonnaires. Les Compagnies pourront ainsi améliorer leur situation financière, perfectionner leurs méthodes d'exploitation, abaisser leurs tarifs et donner à leurs actionnaires des dividendes avantageux. Pour que l'on puisse considérer comme résolu le problème financier, il faut que ces résultats soient obtenus et nous sommes convaincus qu'il n'est pas possible de les obtenir par une autre méthode.

CHAPITRE XXV

L'Extension des Services Commerciaux

Le principal défaut des « services commerciaux » constitués dans chacune des grandes Compagnies, est de ne pas répondre à leur dénomination. Ces services — nous l'avons remarqué d'ailleurs (1) — sont avant tout administratifs. On n'oserait rarement y faire preuve d'initiative et l'on préfère au contraire rechercher le « précédent » que l'on invoquera pour mettre à l'abri une responsabilité qui risquerait d'être engagée. Il y a là un état d'esprit déplorable qui est cause dans une certaine mesure des faibles produits que donne l'application des tarifs. En outre, cet état d'esprit est peu propice au développement de ces services et à leur transformation. Il en résulte que les services dits « commerciaux » des grandes Compagnies se bornent à étudier et à modifier les tarifs. Une telle conception paraît singulièrement étroite à une époque où il est nécessaire que les Chemins de Fer augmentent considérablement leur chiffre d'affaires afin d'éviter le déficit.

---

(1) Voir chapitre XV.

Nous pensons qu'une telle situation ne saurait se prolonger. Tôt ou tard, les exploitants devront se préoccuper de rechercher d'autres sources de revenus, ce qui les amènera sans aucun doute à ne plus confondre « application des tarifs » et « service commercial ». Cette regrettable confusion a eu pour résultat de faire négliger aux Compagnies le véritable service commercial qu'elles auraient dû organiser depuis longtemps.

Il est vrai qu'à l'heure actuelle, certains grands réseaux paraissent désireux d'entrer dans cette voie, mais ils font preuve d'une timidité qu'il est permis de trouver exagérée. En effet, il ne faut pas se dissimuler que l'on ne doit pas compter uniquement sur les tarifs pour assurer l'équilibre financier des Compagnies. Les tarifs n'assureraient cet équilibre que grâce à des majorations considérables qui les rendraient prohibitifs. Le commerce et l'industrie n'auraient pas à se louer d'un tel résultat et les protestations des usagers seraient telles que les Compagnies devraient par la suite consentir des abaissements, c'est-à-dire renoncer à ce moyen d'équilibrer leurs finances.

Force leur est donc, de demander à d'autres éléments commerciaux, que nous allons passer en revue, les ressources qu'elles ne peuvent obtenir par la seule application des tarifs. L'avenir des Compagnies, à notre sens, est lié à l'extension de cette méthode que l'on peut appliquer à diverses branches du Commerce.

Aujourd'hui quelques Compagnies de Chemins de Fer ont créé un service agricole. L'idée est excellente. Une puissante société privée telle qu'une Compagnie de Chemins de Fer peut et doit développer l'agriculture. Elle augmentera ainsi sans aucun doute le trafic de ses lignes et parviendra à contribuer à la transformation de certaines régions peu favorisées qu'elle dessert sans profit en l'état actuel. Donc, les grandes Com-

pagnies devraient donner une extension nouvelle à leurs services agricoles ou créer de tels services le cas échéant.

Deux Compagnies françaises, le Paris-Lyon-Méditerranée et le Paris-Orléans ont pris une part active à la fondation de sociétés de transports et d'entrepôts frigorifiques. Là encore, il y a un commerce à développer pour le plus grand bien des usagers et des exploitants. On ne saurait trop engager ces deux Compagnies à développer leurs services frigorifiques.

La publicité est ou plutôt devrait être pour les grandes Compagnies une source importante de revenus. Malheureusement c'est souvent l'inverse qui a lieu. Les Compagnies doivent chaque année dépenser des sommes vraiment considérables pour faire imprimer ou reproduire divers documents relatifs à la publicité tels que cartes, affiches, notices, etc... Il est à la fois plus économique et plus rémunérateur de passer avec les hôteliers ou les syndicats d'initiative de certaines régions pittoresques des contrats de publicité avantageux pour les Compagnies. Nous croyons qu'il y aurait beaucoup à faire dans cet ordre d'idées et qu'il serait possible pour les exploitants de réaliser ainsi d'assez gros bénéfices.

De même les services de tourisme doivent être réorganisés. Certaines grandes Compagnies ont très bien compris qu'il était de leur intérêt de développer les services automobiles dans les régions présentant des curiosités. Malheureusement, le plus souvent, ces services sont onéreux pour les grands réseaux, car ils doivent les subventionner. Nous estimons que les Compagnies, au lieu de conclure des traités avec des entrepreneurs qui vivent en somme à leur dépens, devraient créer un service automobile qui serait rattaché au service de l'Exploitation. Ce service automobile serait organisé méthodiquement et fonctionnerait d'une

manière identique dans les diverses régions desservies par un même réseau. Si les Compagnies étaient propriétaires du matériel automobile elles pourraient aisément le grouper, suivant la saison, dans telles ou telles parties de leurs réseaux respectifs. Ainsi la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée utiliserait son matériel automobile l'hiver dans la vallée du Rhône, en Provence et en Languedoc, l'été dans les Alpes, le Jura, le Morvan, l'Auvergne et le Haut-Languedoc.

Certains réseaux qui ne pourraient utiliser leur matériel automobile durant la saison froide, pourraient le louer à d'autres plus favorisés sous le rapport du climat.

On obtiendrait ainsi une meilleure organisation des services de tourisme et ceux-ci deviendraient incontestablement pour les grandes Compagnies une source importante de revenus.

Le développement des services de tourisme est lié à celui des hôtels. A cet égard, les grandes Compagnies françaises sont encore loin d'avoir atteint la limite de leur champ d'action.

Tout d'abord elles devraient installer des hôtels-terminus dans toutes les gares importantes. Les usagers sont particulièrement satisfaits, quand ils arrivent au terme d'un voyage, de rencontrer un hôtel dans la gare même. On ne peut que regretter le petit nombre d'hôtels-buffets existant actuellement dans les gares françaises. Les Compagnies du Nord et de l'Est et plus récemment la Compagnie du Midi ont développé ce genre d'établissements, mais par contre les Compagnies de Paris à Orléans et de Paris à Lyon et à la Méditerranée ne possèdent encore que fort peu de buffets-hôtels.

Nous estimons que les grandes Compagnies doivent non seulement augmenter le nombre de leurs buffets-

hôtels, mais encore créer des hôtels dans les régions particulièrement intéressantes au point de vue du tourisme (1). Elles réaliseraient ainsi d'importants bénéfices, car une publicité habile leur permettrait d'attirer facilement un grand nombre de voyageurs dans les hôtels que leurs services automobiles desserviraient. Ces hôtels devraient, semble-t-il, constituer également des dépôts-garages pour les services automobiles.

Les grandes Compagnies pourraient sans difficultés insurmontables doter leurs hôtels de ce que l'on est convenu d'appeler le « confort moderne » tout en percevant des prix d'ailleurs modérés. Ces établissements seraient par suite extrêmement fréquentés, ce qui leur assurerait des recettes considérables. Il y a là pour les grandes Compagnies une véritable « mine » qu'il leur suffit de bien vouloir exploiter.

Ce qui caractérise le faible développement des services commerciaux des chemins de fer français, c'est qu'aucune grande Compagnie n'ait encore pris l'initiative de créer des agences de voyage dans ses propres gares ou dans ses bureaux de ville. On laisse la célèbre agence « Cook and Son » réaliser de gros bénéfices dans notre pays sans essayer de lui ravir une partie de sa clientèle. La chose serait relativement facile cependant.

La plupart des grandes Compagnies ont créé dans les gares principales des bureaux de renseignements, qu'il serait possible sans grosses dépenses de transformer en agences de voyage. Dans les bureaux de renseigne-

(1) La Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée vient d'ailleurs de créer un hôtel magnifique situé en pleine montagne à Combloux (Haute-Savoie). Il convient aussi de signaler l'hôtel de la Compagnie du Midi à Font-Romeu (Pyrénées-Orientales) et celui de la Compagnie de Paris à Orléans, au Lioran (Cantal).

ments ainsi transformés les voyageurs pourraient non seulement obtenir toutes les précisions désirables relativement aux trains à emprunter, mais encore recevoir d'utiles conseils pour l'élaboration d'un projet de voyage, acheter des « carnets de voyage » où tous les frais seraient compris ou des « carnets de chèques de voyage ». Des agents spéciaux connaissant les langues étrangères seraient attachés à ces bureaux afin d'accompagner les voyageurs dans la visite des villes et des monuments, de leur donner tous les renseignements désirables, etc.

Ces agences de voyage seraient sans aucun doute fort appréciées des usagers. Pour les exploitants, elles présenteraient l'incontestable avantage d'être une nouvelle source de revenus. On est surpris de constater que les grandes Compagnies françaises n'ont fait jusqu'à ce jour que peu de chose dans ce sens.

Nous en arrivons enfin à la branche du service commercial qui devrait être la plus importante parce que la plus rémunératrice pour les Compagnies. Nous avons déjà exposé précédemment (1) les avantages que le public et les Compagnies retireraient d'une organisation qui permettrait à celle-ci de jouer un rôle d'intermédiaire, de courtier universel.

Les Compagnies n'éprouveraient que très peu de difficultés pour instituer un tel service, qui serait rapidement apprécié du public. Une division du service central de l'Exploitation serait chargé de réunir tous les renseignements intéressants concernant les prix et de notifier ces renseignements aux gares (2) sous la forme

---

(1) Voir chapitre xv.

(2) Les gares principales seraient d'abord seules pourvues d'un tel service, qui serait ensuite étendu aux gares secondaires au fur et à mesure de son développement.

de fiches de dimensions réduites. Chaque fiche concernerait un produit ou une marchandise et indiquerait les prix ainsi que le nom et l'adresse des fournisseurs. Le public pourrait obtenir ainsi toutes les précisions désirables à cet égard. Un bureau spécial dit de « renseignements commerciaux » serait créé à cet effet dans les gares importantes. Ce bureau recevrait les commandes qui seraient transmises aussitôt à la Division commerciale du service central de l'Exploitation et satisfaites par son intermédiaire. Le paiement s'effectuerait à la gare considérée quand le client prendrait livraison de la marchandise. Ainsi qu'il a été dit (1), les Compagnies percevraient un « droit de courtage » qui couvrirait les frais d'installation de ce service commercial et leur assurerait à la longue des bénéfices importants.

La division des « transports » du service central de l'Exploitation serait en liaison constante avec la division commerciale afin de grouper les commandes et d'assurer, au moyen de «vagons collecteurs» leur acheminement rapide sur leurs destinations respectives.

On objectera sans doute que ces commandes ne pourraient porter que sur des marchandises vendues en gros. A celà, nous répondons que, sans doute, lors de la création de ce service de courtage, on ne pourrait songer aux commandes de détail, mais il n'en serait pas de même dans la suite, car les Compagnies sont, dès maintenant — chose que le public ignore —, outillées pour grouper des expéditions de détail afin d'en faciliter le transport. Cette question est liée à la création éventuelle de tarifs avantageux pour les expéditions de détail, mais là encore le problème n'est pas insoluble,

(1) Voir chapitre xv.

bien qu'il y ait beaucoup à faire dans cet ordre d'idées. Actuellement, les tarifs ont surtout pour effet de favoriser les expéditions importantes et par suite mettent les commerçants dans l'obligation de constituer des stocks relativement considérables, ce qui contribue, en raison de l'instabilité des cours, au marasme commercial et au renchérissement de la vie.

Le service de courtage, que nous préconisons, aurait pour premier résultat d'amener les Compagnies, le ministre et le Conseil Supérieur des chemins de fer à envisager des modifications de tarifs destinées à faciliter les expéditions de détail.

Quelques exemples permettront de mieux saisir le fonctionnement de cette branche importante du service commercial des Compagnies.

Imaginons un commerçant de Lille désireux d'acheter à bon compte et de revendre sur le marché de Lille des fruits et des primeurs. Il s'adresse au bureau de Renseignements Commerciaux de la Compagnie du Nord qui lui indique les prix et lui désigne les divers producteurs (La Compagnie du Nord a été documentée à cet égard par les autres Compagnies intéressées). Le commerçant fait son choix et remplit une formule de commande qu'il remet au bureau précité. Cette commande est immédiatement envoyée à la Division commerciale du service central de l'Exploitation de la Compagnie intéressée qui, après en avoir pris note, la fait exécuter par sa gare ou ses gares.

Supposons maintenant qu'une coopérative d'alimentation désire s'assurer une foule de produits à des prix avantageux. Cette coopérative, qui est par hypothèse à Limoges, trouvera au bureau de Renseignements commerciaux de la gare de Limoges-Bénédictins toutes les précisions qu'elle peut désirer. Au lieu de dépenser des sommes relativement considérables pour frais de

correspondance, elle remettra à la gare de Limoges-Bénédictins une seule commande concernant les divers produits, dont elle a besoin.

Supposons enfin qu'un habitant de Toulon désire se procurer de la viande de bonne qualité à des prix modérés. Le bureau des Renseignements commerciaux de la gare de Toulon lui fait connaître qu'à Brioude, par exemple, un boucher expédie deux fois par semaine de la viande débitée en utilisant un « vagon collecteur » aménagé pour les transports frigorifiques. L'intéressé fait sa commande et, grâce aux renseignements fournis, économise une somme relativement importante.

On voit ainsi que le service de courtage constituerait la branche principale du service commercial des Compagnies et serait très apprécié du public, qui aurait ainsi le moyen de lutter contre la spéculation éhontée, dont il est victime aujourd'hui.

Le service commercial des grandes Compagnies pourrait donc permettre de réaliser le vœu de certains économistes, qui réclament depuis longtemps la réduction du nombre des intermédiaires au minimum, afin que des relations directes existent entre le producteur et le consommateur. Ce serait un progrès appréciable, qui se traduirait sans aucun doute par une diminution sensible de ce que l'on est convenu d'appeler « le prix de la vie ».

De nos jours, en effet, la multiplication des intermédiaires a eu pour résultat de séparer le producteur et le consommateur par de nombreuses cloisons étanches, ce qui favorise la spéculation et partant la hausse des prix.

M. Charles Gide a fait des remarques fort judicieuses sur le rôle des intermédiaires dans la société moderne: « On doit se demander, écrit-il, si les services ren-
« dus par ces intermédiaires ne sont pas payés aujour-

« d'hui trop cher et si l'on ne pourrait pas trouver quel-
« que autre mode d'organisation de l'échange moins
« onéreux pour la société ?

» Nous avons vu déjà la loi de concentration se
« manifester dans le commerce et spécialement dans
« le commerce de détail, sous la forme des Grands
« Magasins, maisons à succursales, et il en est résulté
« certainement, à côté de certains inconvénients, de
« grands avantages pour le consommateur. Mais le
« véritable remède serait de mettre directement en rela-
« tions le producteur et le consommateur en suppri-
« mant les intermédiaires ou, du moins, en réduisant
« leur nombre au minimum. » (1).

L'organisation, que nous préconisons, provoquerait la ruine d'un certain nombre d'intermédiaires. Cette ruine est souhaitable dans l'intérêt de la société française, car ces intermédiaires sont des parasites qui vivent au détriment de leurs concitoyens. Au point de vue économique, on voit que le rôle de courtier joué par les grandes Compagnies aurait un heureux effet.

On pourrait objecter qu'une telle organisation confère aux Compagnies une sorte de privilège et leur permet de réaliser des bénéfices considérables. A celà, nous répondrons que mieux vaut évidemment pour les Compagnies réaliser des bénéfices que d'être en déficit. Cette réponse est un truisme sans doute, mais c'est la seule qu'il convienne de faire aux gens qui craignent toujours de voir prospérer les Compagnies de chemins de fer. D'autres part, ce privilège — si privilège il y a —, aura pour résultat de compenser les inconvénients qui dérivent pour les Compagnies de l'exploitation des

---

(1) Charles Gide. — *Cours d'Economie Politique.* Tome premier, p. 373 et 374.

lignes improductives que l'Etat leur a imposées par les Conventions de 1883. Au surplus, il est préférable que les « mercantis » étrangers, qui trop souvent servent d'intermédiaires, soient remplacés par un courtier unique représenté par les grandes Compagnies françaises.

En faveur de notre thèse nous avons du reste un autre argument. En temps de crise et notamment en temps de guerre, le service commercial des grandes Compagnies faciliterait considérablement le ravitaillement de la population et aurait pour effet d'empêcher une spéculation effrénée. En outre, même en période normale, l'utilité d'un tel service serait évidente, car il permettrait au consommateur d'acheter en connaissance de cause au producteur. Il n'en est pas ainsi aujourd'hui.

Enfin, il est un point sur lequel nous nous permettons d'insister en raison de son importance : à l'heure actuelle on se plaint beaucoup en France de la hausse des tarifs de chemins de fer. Or, les Compagnies, dont l'équilibre financier est assuré par la perception des taxes résultant des tarifs (aux termes de l'article 17 de la Convention du 28 juin 1921) ne peuvent envisager des réductions de tarifs aussi longtemps qu'elles n'auront pas d'autres sources importantes de revenus. C'est pourquoi l'extension des services commerciaux s'impose. Le jour où les Compagnies réaliseront des bénéfices considérables par leurs services commerciaux proprement dits, il leur sera possible d'abaisser leurs tarifs.

On objectera, il est vrai, que les Compagnies seront tentées de maintenir les tarifs actuels tout en développant leurs services commerciaux. Cette objection ne serait pas sans valeur si les Compagnies étaient maîtresses de leurs tarifs. Ces derniers, comme on l'a déjà vu, sont, dans le régime des Chemins de Fer, que nous préconisons, sous le contrôle étroit du Conseil Supérieur des Chemins de Fer, c'est-à-dire qu'ils dépen-

dent d'une assemblée où les usagers ont les mêmes droits et le même pouvoir que les exploitants. Ceux-ci, par suite, seront dans l'impossibilité d'abuser de leur situation. Dans ces conditions on ne peut que souhaiter une extension considérable des divers services commerciaux des Compagnies. Les usagers sont intéressés à la chose au même degré que les exploitants, car c'est l'unique moyen qui permette aux Compagnies d'abaisser un jour leurs tarifs.

CHAPITRE XXVI

Les Tarifs Rationnels

Nous avons insisté précédemment (1), sur le fait que la Convention du 28 juin 1921 donne au Ministre un pouvoir considérable en matière de tarifs, puisqu'elle lui reconnaît non seulement un droit de contrôle, mais bien un véritable droit d'intervention. Nous sommes d'avis que, s'il intervient en l'occurrence, le Ministre sort de son rôle, car l'initiative de toute modification susceptible d'être apportée aux tarifs doit venir des exploitants, mais non pas du Ministre qui doit se borner à donner ou à refuser son homologation. On oublie trop en France que le Ministre des Travaux Publics, s'il doit contrôler étroitement les Compagnies de Chemins de Fer, n'est cependant pas chargé de la gestion de ces entreprises.

Depuis 1883, les divers Ministres des Travaux Publics se sont efforcés de rendre le contrôle des Chemins de Fer de plus en plus étroit au point de vue administratif, afin d'imposer leur volonté aux Compagnies. Or, fréquemment les tendances du Ministre

(1) Voir chapitre XVI.

étaient en contradiction avec l'intérêt des usagers. Ceux-ci qui ne connaissent pas en général l'influence que possède le Ministre des Travaux Publics en ce qui concerne les Chemins de Fer protestent contre ces mesures auprès des Compagnies, qui n'en peuvent mais, car, depuis les « conventions scélérates », elles ont pris l'habitude de se conformer en tout et pour tout aux instructions ministérielles.

Nous estimons qu'il y aurait intérêt à faire débattre entre usagers et exploitants toutes les questions relatives aux tarifs et à leur application. Nous avons préconisé (1) une solution qui nous paraît rationnelle et qui consiste à soumettre les tarifs à l'approbation du Conseil Supérieur des Chemins de Fer réorganisé ainsi que nous l'avons indiqué. Devant le Conseil Supérieur des Chemins de Fer, il y aurait un échange de vues entre usagers et exploitants, ce qui permettrait de mettre, dans la mesure du possible, les tarifs en harmonie avec les désirs des usagers. Ceux-ci ayant au Conseil Supérieur des représentants qualifiés, on peut être assuré que leurs doléances seraient entendues, tandis qu'il n'en est pas toujours ainsi actuellement.

Quand un usager croit devoir signaler certains inconvénients résultant de l'application d'un tarif homologué, il peut soit saisir directement de la question la Compagnie exploitant le réseau qu'il utilise, soit en référer au service du Contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer.

Dans le premier cas, la Compagnie étudiera les inconvénients signalés, mais en tiendra rarement compte. Elle se retranchera en effet derrière l'homologation ministérielle.

---

(1) Voir chapitre XXIII.

Dans le second cas, le service du Contrôle se bornera sans aucun doute à transmettre à la Compagnie intéressée la réclamation de l'usager. Comme précédemment, la Compagnie procèdera à une étude, mais trouvera toujours des arguments pour maintenir le statu quo. Le service du Contrôle dans sa réponse à l'usager se contentera de reprendre les arguments de la Compagnie pour conclure au maintien du statu quo.

Pratiquement les usagers n'ont à l'heure actuelle aucun moyen d'être entendu, sauf si leur influence est considérable. Dans le cas le plus général il leur sera très difficile, sinon impossible d'obtenir la modification d'un tarif qui lèsera gravement leurs intérêts. Cette considération a eu pour effet d'amener les Chambres de Commerce à fonder par région des « Offices de Transports » qui ont pour but de signaler aux Compagnies les défectuosités de leur exploitation.

Ces Offices seraient à coup sûr inutiles pour ce qui est de l'élaboration et de l'application des tarifs, si ces derniers étaient étudiés et discutés par le Conseil Supérieur des Chemins de Fer. Nous sommes d'avis de soumettre les propositions de tarifs au Conseil Supérieur des Chemins de Fer non pas — ainsi que la chose a lieu actuellement — pour qu'il se borne à donner son avis, mais bien pour qu'il les discute comme le Parlement discute un projet de loi et pour qu'il les approuve s'il y a lieu. Cette méthode évitera de nombreux malentendus entre usagers et exploitants. En outre les tarifs seront bien mieux étudiés par les exploitants et par le service du contrôle. Bien que ce dernier soit contraint par l'application de cette méthode de jouer en matière de tarifs un rôle somme toute effacé, il n'en est pas moins vrai que le Ministre contrôlera les tarifs

mieux que par le passé, grâce à la présence dans le sein du Conseil Supérieur des Chemins de Fer de son représentant qui sera tenu de suivre la discussion attentivement. Nous répétons qu'une telle méthode donnerait de très bons résultats ou tout au moins des résultats de beaucoup supérieurs à ceux obtenus aujourd'hui. Elle permettrait de tenir compte des cas particuliers qui sont très rarement prévus dans les tarifs en vigueur.

On objectera sans doute que si l'on tient compte des cas particuliers, les tarifs seront compliqués et que dans cette hypothèse l'unification disparaîtra. Nous estimons que l'unification en matière de tarifs n'aurait jamais dû exister. L'unification des prix existe-t-elle sur l'ensemble du territoire français pour un objet donné? On se rend aisément compte, au contraire, que les meubles, par exemples, ne valent pas le même prix à Paris et à Marseille, qu'il en est de même des tapis, des denrées diverses, etc... Alors, pour quel motif a-t-on voulu intégralement unifier les tarifs des Chemins de Fer?

Nous ne méconnaissons pas les avantages que présente l'unification pour le calcul des taxes, mais c'est là une question secondaire qui ne doit pas faire perdre de vue que, de nombreuses raisons d'ordre commercial militaient en faveur de tarifs variant avec les réseaux et même susceptible de différer dans un même réseau. D'ailleurs on pouvait toujours comme par le passé instituer entre les réseaux des tarifs dits « communs », mais il est souverainement ridicule de prétendre n'appliquer qu'un seul prix sur tous les réseaux pour une marchandise donnée effectuant un parcours donné. Prétendre cela, c'est ne vouloir tenir aucun compte des prix de revient. Or, si l'on ne se préoccupe pas des prix de revient pour établir les tarifs, il est impossible d'appliquer le principe posé par le nouveau régime des

Chemins de Fer, principe qui veut que les tarifs permettent d'assurer l'équilibre financier des grands réseaux. On comprend aisément que cet équilibre sera fatalement instable si l'on n'établit pas les tarifs par réseau en tenant compte des prix de revient de chacun des réseaux considérés.

On objecte, il est vrai, que les tarifs récemment homologués sont basés sur les prix de revient de certains grands réseaux. A cela nous répondrons qu'il est impossible d'unifier les prix de revient et que si un tarif donne satisfaction à un réseau, il ne peut convenir à tous.

Par ailleurs l'unification des tarifs a pour conséquence principale le renchérissement des prix de transport. En effet, quand les tarifs varient avec les réseaux, il est facile de tenir compte des cas particuliers qui peuvent se présenter. Les exploitants peuvent consentir aux usagers certaines réductions sous la condition qu'un minimum de tonnage est garanti. Avec les tarifs unifiés il est à peu près impossible de prévoir des prix exceptionnels. Par suite, ceux qui antérieurement à l'unification bénéficiaient de réductions importantes ont vu tout-à-coup les prix de transport augmenter considérablement.

Pour ces divers motifs nous sommes radicalement hostiles à l'unification des tarifs, car cette mesure a pour effet de rendre irrationnelle l'exploitation des Chemins de Fer. Nous préconisons le retour aux tarifs d'antan à condition toutefois de les adapter aux nécessités du moment. Chaque réseau aurait ses tarifs intérieurs qui devraient prévoir des prix spéciaux soit pour favoriser les transports particulièrement intéressants, soit pour développer les courants de trafic.

Des « tarifs communs » seraient appliqués aux relations entre les réseaux. Ces tarifs, eux aussi, contien-

draient des dispositions relatives aux cas particuliers intéressants. De la sorte, malgré la suppression de l'unification, non seulement le trafic commun entre les grands réseaux ne serait pas diminué, mais encore nous croyons qu'il serait accrû, grâce aux prix spéciaux dont bénéficieraient certains transports.

Enfin nous estimons que dans l'intérêt des usagers et pour augmenter le chiffre d'affaires des exploitants, il conviendrait de rétablir et même de multiplier les prix fermes. Ces prix doivent être recommandés si l'on veut favoriser des transports entre deux points assez rapprochés entre lesquels les échanges sont fréquents pour des raisons commerciales ou industrielles ou bien au contraire si l'on désire créer ou développer des courants de trafic importants entre deux points éloignés.

L'unification des tarifs a porté un coup fatal aux prix fermes. Leur suppression a provoqué de la part des commerçants une série de réclamations et de nombreuses plaintes parfaitement justifiées d'ailleurs. Réclamations et plaintes ont été jusqu'à ce jour généralement vaines, car elles se sont heurtées à la volonté du Ministre ou plus exactement du service du contrôle. Or ce service est l'ennemi déclaré des prix fermes.

Cependant l'utilité des prix fermes n'était pas contestable. Ce n'est qu'au moyen de prix fermes que le port de Marseille, en dépit de sa situation quelque peu excentrique, attirera les marchandises en provenance du Nord de la France, de la Normandie et de la Bretagne, voire de la région parisienne. On oublie trop en France que, si les tarifs de nos Chemins de Fer manquent de souplesse, toute la partie septentrionale de notre pays se trouvera au point de vue économique sous la dépendance d'un port qui appartient à un pays allié, mais qui n'en est pas moins étranger: C'est le port d'Anvers qui attirera fatalement les produits du Nord de la France et

de la région parisienne si l'on ne rétablit pas sous peu une série de prix fermes pour les transports entre ces deux régions d'une part, et Marseille d'autre part.

Ainsi que nous l'avons remarqué, l'unification des tarifs ayant été décidée pour satisfaire des conceptions qui reposaient sur de pures abstractions, cette conséquence, comme tant d'autres, a échappé aux auteurs de cette réforme. Nous signalons le danger que nous fait courir un système de tarifs trop rigide et qui est basé sur l'unification, c'est-à-dire sur une absurdité. Nous n'hésitons pas à déclarer que le marasme commercial actuel est dû en grande partie à l'unification des tarifs.

D'ailleurs les protestations et les réclamations, que les Chambres de Commerce adressent à ce sujet aux Compagnies ou au Contrôle de l'Etat sont fort instructives à cet égard. Les usagers se plaignent moins de la majoration des tarifs que de la suppression des prix fermes. Certains reconnaissent que les Compagnies n'appliquent pas des majorations trop élevées, mais le plus grand nombre est d'avis de revenir aux anciens prix fermes, en les majorant bien entendu.

Il est également une autre mesure qui serait favorable aux intérêts des exploitants et à ceux des usagers. Cette mesure — d'ailleurs tout-à-fait commerciale — consisterait dans une réduction ou plutôt dans une échelle de réductions qui seraient consenties aux clients du Chemin de Fer, s'ils prenaient l'engagement formel d'expédier pendant un laps de temps donné un « tonnage » donné. Aujourd'hui, des réductions analogues existent dans des cas très particuliers. Il suffirait de les généraliser. On peut être assuré qu'une telle mesure serait bien accueillie par les usagers et que le nombre des expéditions remises au Chemin de Fer irait en croissant rapidement.

Les mesures, que nous indiquons ci-dessus, augmen-

teraient dans des proportions vraiment intéressantes le chiffre d'affaires des Compagnies de Chemins de Fer. Elles pourraient être complétées dans un autre ordre d'idées par d'autres mesures également efficaces.

Nous avons déjà préconisé une réforme des conditions de transport des bagages caractérisée par le fait que la franchise serait désormais limitée aux objets personnels des voyageurs. Les autres bagages seraient taxés soit au tarif général de Grande Vitesse, soit comme « bagages non accompagnés » et leur acheminement serait assuré dans des délais variant avec le choix de l'une ou de l'autre des deux taxes précitées. Nous estimons que cette réforme aurait les plus heureux effets, car les Compagnies perdent chaque année des sommes considérables par le transport des bagages. Le chiffre des indemnités payées au titre des bagages est vraiment important. Par suite, il semble qu'en limitant la franchise, on éviterait en grande partie cet inconvénient. En outre, on éviterait aussi les retards excessifs causés à certains trains par le service des bagages.

Par ailleurs, une création, qui s'impose chez nous, est celle d'un tarif spécial de Grande Vitesse prévoyant l'acheminement très rapide et la livraison par exprès des colis moyennant le paiement d'une taxe beaucoup plus élevée que celle fixée par les tarifs ordinaires de Grande Vitesse. On pourrait désigner un tel tarif par l'expression « Tarif des colis recommandés ». Ces colis ne seraient transportés que par certains trains désignés au public par des affiches ou figurant avec une mention spéciale dans les principaux horaires. Les colis en question seraient convoyés jusqu'à destination. A l'arrivée, ces colis seraient transportés au domicile des destinataires dans un délai maximum fixé par le tarif. Le public apprécierait fort cette création. De divers côtés aujourd'hui on reproche à nos tarifs de prévoir des

délais de transport qui ne sont pas en harmonie avec le besoin de rapidité caractérisant de nos jours les transactions commerciales. Le tarif, dont nous appelons de nos vœux la mise en vigueur, donnerait au public pleine et entière satisfaction à cet égard. En outre il serait très rémunérateur pour les Compagnies. Enfin, il comblerait une lacune regrettable. Actuellement, les commissionnaires-messagers assurent en somme un service analogue, mais ces entrepreneurs ne présentent qu'une garantie très limitée pour ce qui est de leur responsabilité en cas de perte ou d'avarie de la marchandise transportée. Au contraire, les Compagnies seraient responsables des colis recommandés comme elles le sont pour le transport des colis ordinaires.

Nous estimons par contre que, non seulement les Compagnies ne doivent pas favoriser les commissionnaires-messagers, mais encore qu'elles devraient faire cesser le privilège, qu'ils possèdent à l'heure actuelle.

N'oublions pas, en effet, qu'en transportant les commissionnaires-messagers, les Compagnies favorisent en définitive leurs concurrents. Le calcul n'est pas bon, car ces usagers ne se bornent pas à priver les Compagnies d'une recette importante, ils suscitent à tout propos des difficultés et réclament sous des prétextes souvent futiles des indemnités considérables. Nous sommes d'avis que ces commissionnaires-messagers ne devraient bénéficier d'aucune réduction particulière. Actuellement au contraire, les Compagnies les favorisent, ce qui constitue un véritable paradoxe : On conçoit mal, en effet, un commerçant favorisant son concurrent. C'est pourquoi nous estimons que ces commissionnaires-messagers doivent être transportés aux conditions ordinaires.

Enfin, il est une modification qui s'impose dans l'intérêt du public comme dans celui des transporteurs :

c'est la simplification des délais de transport. En l'état actuel, le public est pratiquement dans l'impossibilité de calculer ces délais, qui devraient être déterminés en Grande comme en Petite Vitesse par une formule claire. Cette réforme ne présente pas de difficultés majeures et nous avons tout lieu de croire qu'elle pourrait être réalisée à brève échéance si les usagers et les exploitants pouvaient s'entendre directement à ce sujet.

En résumé on voit que nous préconisons en matière de tarifs, un système qui tient compte des prix de revient de chaque réseau et qui s'adapte aux nécessités commerciales. Aujourd'hui l'étude de nos tarifs permet de conclure qu'ils ont été conçus dans un esprit tout à fait administratif. Le service du contrôle de l'Etat les a marqués de son empreinte dès leur élaboration. Il est piquant de prétendre que dans de telles conditions les tarifs assureront l'équilibre financier des réseaux. Cet équilibre ne sera jamais réalisé si l'on ne modifie pas les tarifs eux-mêmes. L'unification fut une erreur, elle fut même une sottise. Si l'on veut donner au commerce français un nouvel essor, il faut élaborer les tarifs d'après les réalités et non d'après des abstractions, qui ne sont au fond que des chimères. Le rétablissement et même la multiplication des prix fermes s'imposent. Pourquoi hésiter à appliquer cette mesure qui faciliterait grandement les échanges?

N'oublions pas que les Chambres de Commerce se plaignent vivement de ce que les tarifs actuels ne tiennent aucun compte dans leur ensemble des cas particuliers, c'est-à-dire qu'ils ne s'adaptent pas aux particularités économiques ou géographiques des diverses régions qui constituent la France. Ce reproche est fondé.

La méthode, que nous préconisons, aurait pour effet de donner pleine satisfaction aux usagers tout en sauvegardant les intérêts des exploitants. Elle donnerait aux

tarifs le caractère nettement commercial, qui leur manque aujourd'hui. Or, le but commercial des tarifs étant évident, n'est-il pas irrationnel de les priver de ce caractère? C'est même, à notre sens, une absurdité qui n'a que trop duré et qui doit cesser au plus tôt pour le plus grand bien des Chemins de Fer et de la production nationale.

CHAPITRE XXVII

L'Administration des Grands Réseaux

En critiquant l'organisation administrative des grands réseaux français (1), nous avons fait remarquer que, si la plupart d'entre eux correspondaient, au point de vue des transports et des échanges, à une région économique, il n'en était pas de même pour les Chemins de Fer de l'Etat, du Midi, d'Alsace et de Lorraine. Nous avons préconisé un échange de lignes entre les réseaux de l'Etat et de Paris à Orléans, la division du réseau du Midi entre les Compagnies de Paris à Lyon et à la Méditerranée et de Paris à Orléans, enfin la suppression du réseau d'Alsace et de Lorraine et la répartition de ses lignes entre les réseaux de l'Est et de Paris à Lyon et à la Méditerranée. Nous maintenons les conclusions auxquelles notre critique nous avait conduits et nous estimons que la division du réseau français (2) entre cinq grandes Compagnies est rationnelle.

---

(1) Voir chapitre XVII.

(2) Il s'agit bien entendu dans ce chapitre du réseau français d'intérêt général.

On objectera peut-être que les réseaux exploités par ces cinq Compagnies sont loin d'être égaux en étendue et en valeur. Mais qu'importe? Ce qui par dessus tout est désirable, c'est qu'ils correspondent à une grande région économique. Cette correspondance est réalisée à merveille :

En effet, si le réseau du Nord est peu étendu, il est du moins homogène et il dessert une région particulièrement riche. En outre, dans l'avenir, il ne serait pas impossible que l'exploitation de l'ensemble du réseau belge lui soit confiée, ce qui faciliterait singulièrement les relations entre les deux pays alliés. Enfin l'exploitation du seul réseau du Nord-français est suffisamment rémunératrice et présente des difficultés assez considérables. Par suite le réseau du Nord est bien constitué et l'importance de son trafic justifie son peu d'étendue.

Les mêmes caractères se retrouvent avec une certaine atténuation dans le réseau de l'Est agrandi de la majeure partie du réseau d'Alsace et de Lorraine. L'exploitation d'un tel groupe de lignes se traduirait par des avantages pécuniaires qui ne seraient pas négligeables en raison des richesses considérables des bassins miniers de Lorraine et de la proximité du bassin de la Sarre.

Le réseau de Paris à Lyon et à la Méditerranée aurait des proportions considérables qui seraient justifiées d'abord par la nécessité de compenser les déficits résultant de l'exploitation de « lignes électorales » au moyen des excédents produits par de grandes lignes, ensuite par le fait que ce réseau servirait de trait-d'union entre l'Ile de France, le Nivernais, le Bourbonnais, l'Auvergne et le Forez, l'Alsace d'une part et le bassin du Rhône ainsi que le littoral méditerranéen d'autre part. Constitué de la sorte, ce réseau, s'étendant de Paris à Vintimille et de Strasbourg à Toulouse ainsi que de

Clermont-Ferrand à Genève, serait dans d'excellentes conditions pour prospérer et pour être exploité à la satisfaction des usagers.

Le réseau de Paris à Orléans serait aussi important que le réseau de Paris à Lyon et à la Méditerranée qu'il prolongerait vers l'Ouest.

Ce réseau assurerait les communications entre Paris et le bassin de la Loire d'une part, le bassin de la Garonne, les côtes de l'Océan et les Pyrénées d'autre part. Il formerait lui aussi un tout homogène, ce qui faciliterait ses conditions d'exploitation.

L'ancien réseau de l'Etat diminué de ses lignes du Sud-Ouest, mais augmenté de diverses lignes empruntées au réseau d'Orléans deviendrait un nouveau réseau de l'Ouest plus homogène et mieux constitué. Il serait également chargé de l'exploitation d'une grande partie des lignes de la banlieue de Paris. Ainsi réduit à de justes proportions et administré par une société privée ce réseau pourrait ignorer le déficit et nous sommes convaincus qu'il l'ignorerait. Le colossal déficit actuel du réseau de l'Etat est causé par les vices de son administration.

Au point de vue de l'exploitation des Chemins de Fer, la France serait donc divisée en cinq régions, ce qui faciliterait une décentralisation intelligente. Pour réaliser une décentralisation intégrale, il serait nécessaire que les services régionaux de ces cinq Compagnies aient sinon une autonomie complète, du moins une certaine latitude, et qu'ils ne soient plus sous la tutelle étroite des services centraux. Il y aurait là de grandes réformes à accomplir, réformes utiles, indispensables même pour assurer une exploitation rationnelle. En effet, dégagés de cette tutelle étroite qui pèse actuellement sur eux, les services régionaux des Compagnies pourraient vivre en contact plus réel avec les groupements économiques des diverses régions desser-

vies par le réseau. Il y aurait là de nombreux avantages pour les usagers et pour les exploitants.

Nous estimons que l'organisation administrative des grandes Compagnies devrait être décentralisée de la manière suivante :

Conformément à l'article 68 du cahier des charges, le domicile de chacune des grandes Compagnies étant à Paris, la Direction et les services centraux devraient également être installés à Paris, mais ces derniers seraient singulièrement diminués. Ils se borneraient à assurer la liaison entre les divers services régionaux d'une part et la Direction d'autre part. Ils interviendraient également pour corriger les erreurs commises par les services régionaux. Toutefois ceux-ci jouiraient d'une autonomie plus large qu'actuellement.

Les chefs régionaux devraient résoudre toutes les questions n'intéressant pas l'ensemble du réseau. Ils agiraient sous leur responsabilité et auraient en revanche une autorité plus grande qu'aujourd'hui. Cette méthode permettrait de diminuer considérablement l'effectif des services centraux. Les Compagnies réaliseraient ainsi des économies appréciables.

Toutefois, il serait bien entendu nécessaire d'exercer sur les services régionaux une surveillance constante. En l'état actuel des grandes Compagnies, on suppose que cette surveillance est exercée par les services centraux, ce qui constitue une grave erreur.

En effet, les services centraux sont théoriquement dirigés par un Etat-Major dont l'importance numérique est indéniable, mais dont le « rendement » laisse à désirer. Dans la majeure partie des cas les questions présentant un intérêt particulier sont traitées par des agents d'un rang relativement subalterne, qui ne possèdent pas les éléments d'appréciation suffisants et dont le contrôle est illusoire.

On a prétendu remédier à cet inconvénient sur certains réseaux en créant dans les services centraux des postes d'inspecteurs. Ceux-ci sont chargés de missions et parcourent les diverses lignes du réseau pour exercer sur les services régionaux une surveillance qui laisse également à désirer et qui est peu conforme à la hiérarchie établie, puisque les chefs des services régionaux sont toujours d'un grade plus élevé que celui des agents, qui sont délégués pour les surveiller.

Il y a donc là une anomalie qui devrait cesser. Nous proposons de remplacer cette surveillance inefficace par l'organisation indiquée ci-après, qui présente l'avantage considérable au point de vue administratif de respecter les lois de la hiérarchie :

Chaque réseau serait divisé en trois ou quatre régions suivant son importance et son étendue. A la tête de chaque région serait placé un sous-directeur. Cet agent supérieur serait chargé d'exercer par des inspections aussi fréquentes qu'inopinées une surveillance étroite sur tous les services actifs (Exploitation, Voie, Matériel et Traction). De plus, il serait dans sa région le représentant autorisé de la Compagnie et aurait des pouvoirs suffisants pour traiter sur place des questions importantes et prendre les décisions utiles. Enfin il devrait s'efforcer d'adapter l'exploitation des Chemins de Fer aux conditions économiques particulières de la région à laquelle il serait affecté.

Le sous-directeur régional jouerait donc un triple rôle et son action serait loin d'être négligeable. Il serait assisté par trois inspecteurs généraux représentant les services de l' « Exploitation », de la « Voie » et du « Matériel et Traction ». Ces inspecteurs généraux assureraient la liaison entre le sous-directeur régional et les ingénieurs en chef des trois services précités. Ils transmettraient à ces derniers les instructions et avis du sous-directeur régional.

Le rôle du sous-directeur régional et celui des inspecteurs généraux étant essentiellement actifs, ces agents supérieurs n'auraient auprès d'eux qu'un bureau de faible importance, un simple secrétariat.

Les sous-directeurs régionaux faciliteraient la tâche écrasante du Directeur Général. Ce dernier assisté d'un directeur-adjoint et du directeur du service de la Construction (pour les réseaux où ce service existe) serait tenu par les rapports des sous-directeurs régionaux au courant de tous les événements intéressants qui se produiraient sur l'ensemble du réseau. De son cabinet de travail, le Directeur Général donnerait ainsi en connaissance de cause, ses instructions aux divers services. Il ne serait pas exposé par suite à se trouver, faute de temps, dans l'obligation de prendre une décision d'après le rapport d'un agent, souvent mal qualifié pour donner un avis.

Le public ne se rend pas un compte exact des difficultés considérables que rencontre à chaque instant le Directeur Général d'une grande Compagnie dans l'accomplissement de son labeur quotidien. Il doit tout voir et tout connaître. Il est l'homme de confiance du Conseil d'Administration et à ce titre il assume une très grande responsabilité. En l'état actuel de l'organisation administrative des réseaux, il lui est nécessaire de se déplacer fréquemment pour contrôler l'exécution des ordres qu'il a donnés. Tantôt il doit accompagner dans un voyage tel chef d'Etat, tel haut personnage, tantôt il se déplace pour prescrire des travaux où pour en surveiller l'exécution, tantôt enfin il doit représenter la Compagnie intéressée à tel Congrès, à telle Conférence ou à telle réunion d'une importante Chambre de Commerce.

Le Directeur Général d'une grande Compagnie est donc un homme très occupé dont les fonctions exigent,

outre une vaste intelligence et une culture générale étendue, une débordante activité. Même si ces conditions sont remplies, le métier de Directeur Général d'une grande Compagnie de Chemins de Fer est extrêmement fatigant et a pour effet de soumettre celui auquel de telles fonctions sont dévolues à un surmenage incessant.

C'est pourquoi nous estimons que la création de sous-directeurs régionaux s'impose. Les sous-directeurs régionaux représenteraient la Compagnie auprès des Chambres de Commerce de leurs régions respectives et effectueraient des tournées aux lieu et place du Directeur Général. Les résidences de ces sous-directeurs régionaux seraient, par exemple, pour le réseau de l'Est: Châlons-sur-Marne, Nancy et Strasbourg; pour le réseau de Paris-Lyon-Méditerranée: Dijon, Lyon et Marseille; pour le réseau de Paris à Orléans: Tours, Bordeaux et Toulouse; pour le réseau de l'Ouest: Rouen, Le Mans et Rennes. Le réseau du Nord étant peu étendu et n'ayant pas de Directeur, un ingénieur en chef adjoint de l'Exploitation pourrait tenir lieu, à Lille, de sous-directeur régional.

Ainsi que nous l'avons déjà préconisé, des membres de chaque Conseil d'Administration devraient être chargés de contrôler et d'inspecter les grands services des réseaux. Ce nouveau contrôle se superposerait à celui des sous-directeurs régionaux et serait également très utile. Le Conseil d'Administration de chacune des grandes Compagnies suivrait ainsi de très près la gestion de l'entreprise.

On objectera peut-être qu'un pareil système suppose la création de postes de sous-directeurs régionaux et d'inspecteurs généraux et que par suite, il présente l'inconvénient d'être onéreux. Tel n'est pas notre avis. En effet la création de ces postes vraiment utiles serait

largement compensée par la suppression d'un nombre considérable d'agents des services centraux et par une notable diminution des États-Majors actuels, qui sont sans aucun doute pléthoriques.

Par ailleurs les sous-directeurs régionaux étant susceptibles de prendre sur place toutes les décisions utiles, on se représente le nombre important de rapports qu'une telle méthode ferait disparaître. La diminution de la paperasserie entraînerait une réduction notable du personnel des bureaux. Nous estimons par suite, que non seulement les grandes Compagnies n'y perdraient pas, mais encore qu'elles réaliseraient ainsi d'appréciables économies.

Enfin cette méthode permettrait aux ingénieurs en chef des services de l'Exploitation, de la Voie et du Matériel et Traction d'être tenus au courant du fonctionnement des services régionaux par leurs inspecteurs généraux respectifs qui accompagneraient les sous-directeurs régionaux dans leurs tournées d'inspection.

Les inspecteurs généraux seraient bien entendu comme actuellement, les subordonnés des ingénieurs en chef, mais leur surveillance faciliterait à ces derniers la direction du service dont ils sont chargés et serait beaucoup plus efficace que celle des inspecteurs des services centraux.

Comme aujourd'hui, les réseaux seraient divisés en sections, circonscriptions ou arrondissements. A la tête de ces divisions régionales serait placé un ingénieur ou un inspecteur principal. Les services de la Voie, du Matériel et de la Traction conserveraient leur organisation régionale actuelle, mais nous estimons que des modifications devraient être apportées dans le service de l'Exploitation. Dans chaque section ou arrondis-

sement de l'Exploitation l'Inspecteur Principal devrait être secondé par deux inspecteurs principaux-adjoints chargés l'un du service du Mouvement, l'autre du Trafic. Ces deux inspecteurs principaux-adjoints seraient secondés par deux inspecteurs ou inspecteurs divisionnaires chargés l'un du service des Trains, l'autre du service Commercial. En outre les inspecteurs et sous-inspecteurs ne devraient pas se borner à une surveillance des services de l'Exploitation, ils devraient également, comme en Allemagne ou en Angleterre, jouer un rôle administratif important. Sous ces réserves l'organisation régionale actuelle pourrait être maintenue dans son ensemble.

Toutefois il demeure bien entendu que les chefs des services régionaux auraient une autorité baucoup plus grande qu'aujourd'hui. Soumis de la part des sous-directeurs régionaux et des inspecteurs généraux à une surveillance incessante il leur serait pratiquement impossible d'abuser de leur autorité et d'ailleurs les Compagnies ne devraient nommer à ces hautes fonctions que des agents supérieurs particulièrement qualifiés.

Une telle organisation décentralisée aurait pour premier résultat une diminution appréciable de la paperasserie actuelle. En outre elle serait vraiment commerciale et les usagers l'apprécieraient fort. Quand un client du Chemin de Fer voudrait adresser une demande de renseignements, une réclamation ou faire une démarche quelconque auprès des représentants d'une Compagnie, il lui suffirait de saisir de la question le chef du service régional et ce dernier pourrait dans la plupart des cas être en mesure de donner une réponse immédiate.

On voit l'avantage d'une semblable décentralisation. En l'état actuel, les usagers se plaignent à bon droit de la lenteur toute administrative avec laquelle les Compagnies leur répondent. Il n'en serait pas de même si les réseaux étaient décentralisés.

La centralisation, telle qu'elle existe aujourd'hui dans les Compagnies de Chemins de Fer est un véritable contre-sens, car elle fait régner un état d'esprit administratif là où ne devrait exister que l'esprit commercial. Elle donne le goût de l'irresponsabilité à un personnel qui devrait au contraire rechercher les initiatives intelligentes.

En terminant ce bref schéma des réformes qui devraient être réalisées dans l'organisation administrative des grandes Compagnies, qu'il nous soit permis d'exprimer le regret de ne pouvoir accentuer encore cette décentralisation en raison des dispositions du cahier des charges (article 68). En effet, ce n'est pas à Paris que les grandes Compagnies devraient avoir leur siège social, mais bien dans la ville la plus importante au point de vue commercial de leurs réseaux respectifs. Leur gestion y gagnerait. Si le siège social de la Compagnie de Paris à Lyon et à la Méditerranée était à Lyon; si celui de la Compagnie de l'Est était à Nancy, celui de la Compagnie du Nord à Lille, etc..., il est certain que l'exploitation de chacun de ces réseaux s'adapterait mieux encore aux particularités des régions desservies. Malheureusement on ne peut envisager une telle transformation pour des raisons politiques, financières et administratives. Quand dans un pays l'Etat est centralisé à outrance les grandes entreprises privées sont soumises, elles aussi, par la force des choses, à une centralisation parfois excessive.

CHAPITRE XXVIII

L'Utilisation Méthodique du Personnel

Les questions relatives au personnel des Chemins de Fer français sont actuellement dominées par quatre faits principaux (1), qui sont l'application de la loi du 23 avril 1919, la forte proportion d'agents nouveaux, l'absurdité du statut et le défaut de méthode dans le recrutement du personnel supérieur. Pour obtenir une exploitation rationnelle des Chemins de Fer, il est nécessaire que les problèmes divers posés par ces faits, soient résolus.

Les effets désastreux qu'a eu la loi du 23 avril 1919 en ce qui concerne les Chemins de Fer viennent d'être atténués par le Décret du 14 septembre 1922. Ce Décret autorise les Compagnies à dépasser, en ce qui concerne le personnel sédentaire, les limites fixées en 1919 pour l'amplitude du service dans les divers établissements des Chemins de Fer. Théoriquement ce Décret n'apporte aucune modification à la loi du 23 avril 1919, mais pratiquement il en transforme l'application. Il ne cons-

(1) Voir chapitre XVIII.

titue d'ailleurs qu'une première étape. A une date ultérieure des dispositions nouvelles seront prises à l'égard du personnel des Trains et du service de la Traction.

Ce Décret s'imposait. Toutefois, il est permis de regretter que l'on ait paru prendre une mesure d'exception à l'égard des cheminots et des gens de mer. On n'a pas osé avouer que la loi du 23 avril 1919, est néfaste dans ses conséquences et ce fut un tort assurément. Mieux eut valu confesser l'erreur commise en prétendant réglementer d'une façon uniforme toutes les professions en ce qui concerne la durée du travail. Cette question devrait être traitée par métier. C'est du reste ce que le Décret du 14 septembre 1922 a prétendu faire pour la corporation des cheminots. Nous estimons que la loi du 23 avril 1919 aurait dû être au préalable abrogée.

Dans les Chemins de Fer, il est impossible de réglementer d'une façon uniforme la durée du travail. Les postes son très divers et leur importance varie. Tel agent d'une gare importante devra quotidiennement accomplir une tâche tellement pénible qu'il ne saurait le faire, si son service quotidien excédait huit heures, tandis que tel autre affecté à une gare très secondaire pourra sans difficulté assurer un service exigeant dix ou onze heures de présence. De même, tel mécanicien circulant constamment sur des lignes secondaires peu fréquentées sera moins fatigué après un service de dix heures que tel autre mécanicien qui n'accomplira que six heures de service, mais en conduisant chaque jour des trains rapides sur des lignes principales.

Nous sommes donc d'avis que l'unification de la durée du travail n'est pas possible sur les Chemins de Fer. Une bonne utilisation du personnel repose à cet égard sur l'inégalité. Nous pensons que dans chaque Compagnie un règlement, approuvé par le service du

Contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer, doit fixer la durée du travail et l'amplitude du service pour chaque catégorie d'agents. Il est incontestable qu'une telle solution est à la fois juste et rationnelle.

La formation du personnel présente d'autres difficultés. Nous avons indiqué précédemment que certaines grandes Compagnies avaient créé des Ecoles destinées à former leur personnel. L'idée est excellente. Nous estimons que ces Ecoles devraient exister sur tous les réseaux et qu'elles auraient dû revêtir un caractère permanent. Toutefois nous sommes partisans d'une formation plus commerciale pour les agents du service de l'Exploitation.

Ces agents destinés à vivre en contact permanent avec le public devraient être spécialement formés dans ce but. Ils ont, actuellement encore, une allure trop administrative, qui indispose souvent le public, à juste titre d'ailleurs. Il serait désirable que les agents des gares notamment fussent amenés à comprendre le rôle commercial qu'ils ont à remplir. C'est pourquoi une formation commerciale leur est nécessaire, voire indispensable.

Chaque Compagnie pourrait installer dans ce but une Ecole où tous les jeunes agents seraient tenus de faire un séjour. On n'affecterait les jeunes agents à un poste dans une gare qu'après la fin de leur stage à l'Ecole précitée. Le public serait particulièrement satisfait d'être en contact avec des agents compétents et dûment stylés. Cette formation du personnel éviterait aux Compagnies bien des litiges, bien des procès coûteux, causés dans de nombreux cas, par l'inexpérience du personnel.

Dans les services techniques (Voie, Matériel, Traction) la formation du personnel peut être obtenue par

des séjours aux ateliers d'apprentis. Cette solution a déjà été adoptée par certains grands réseaux. On ne peut que la recommander.

En raison des difficultés nombreuses que présente la formation professionnelle des Cheminots, il semble que l'on devrait favoriser dans les Chemins de Fer l'admission des enfants d'agents. En dépit des préjugés absurdes, que nous devons à l'époque révolutionnaire, on ne peut contester que les traditions de famille soient une force. L'intérêt bien compris des Compagnies leur conseille d'utiliser cette force. C'est d'ailleurs ce qu'elles faisaient avant 1920. Depuis lors, le statut du personnel est venu compliquer les choses, malgré certaines dispositions de l'article 2 du Livre premier. Pratiquement les enfants d'agents sont actuellement soumis aux mêmes conditions d'admission que les candidats dont les parents n'étaient pas cheminots. Il y a là une anomalie qui doit cesser.

Ce n'est du reste pas l'unique conséquence funeste du statut du personnel. Nous avons vu que ce fameux statut était en réalité une machine de guerre contre les Compagnies. Nous n'hésitons pas à déclarer que tant qu'il subsistera sous sa forme actuelle, l'exploitation des Chemins de Fer français ne sera pas rationnelle.

Ce statut pourrait à la rigueur convenir à des fonctionnaires, encore qu'il soit susceptible de faire régner l'anarchie à bref délai. C'est une grave erreur que d'avoir prétendu l'appliquer aux Chemins de Fer, car il ne peut se concilier avec les intérêts majeurs d'une entreprise à caractère commercial ou industriel. En effet, pour qu'une telle entreprise puisse réussir, il faut que l'autorité des chefs soit incontestable et incontestée. Or, cette autorité est battue en brèche presque à chaque page du statut.

L'application stricte des dispositions du statut du

Personnel conduit à faire bénéficier un agent paresseux et indiscipliné des mêmes augmentations de traitement que celles accordées à un agent sérieux et travailleur. En outre, un chef n'a plus le droit de choisir parmi ses subordonnés le plus digne pour le nommer à un grade supérieur. Il devra, aux termes du statut, respecter l'ordre du tableau, sauf dans des cas tout-à-fait exceptionnels.

De tels principes sont funestes. Aussi, sommes-nous d'avis que le statut actuel du personnel devrait être l'objet d'une sérieuse révision, qui se traduirait par la suppression des dispositions régissant l'avancement en grade, les mesures disciplinaires, la représentation du personnel, etc.

Les agents ayant des notes satisfaisantes devraient seuls être susceptibles d'avancer en grade. Par contre les agents médiocres ne devraient bénéficier ni d'un avancement en grade, ni d'une augmentation d'appointements.

Les mesures disciplinaires devraient être appliquées par les chefs régionaux, les ingénieurs en chef ou le Directeur sans qu'il y ait une intervention quelconque de la part des délégués du personnel.

Enfin la représentation du personnel, telle qu'elle existe depuis l'année 1920, est à modifier. En l'état actuel l'action des délégués du personnel est foncièrement mauvaise, à quelques exceptions près. Pratiquement elle a pour conséquence première de saper la discipline, si nécessaire cependant au fonctionnement normal d'une industrie, si indispensable même dans les Chemins de Fer.

Nous sommes d'avis d'appliquer aux agents des Chemins de Fer un régime analogue à celui, dont bénéficient les employés de certaines grandes maisons de commerce. Leurs appointements, fixés d'après des

échelles, seraient augmentés chaque année au moyen d'une gratification, accordée seulement aux agents ayant eu d'excellentes notes. En outre une deuxième gratification, dite « part aux bénéfices » instituerait une récompense particulière destinée aux agents, dont le zêle, le travail et la conduite auraient été tout-à-fait remarquables au cours de l'exercice précédent celui pendant lequel cette somme leur serait allouée.

Les agents des services commerciaux recevraient chaque année une gratification spéciale, qui serait proportionnelle aux résultats de leur action personnelle et à la part, qu'ils auraient prise dans l'augmentation du chiffre d'affaires de la Compagnie considérée.

Par ailleurs on supprimerait les délégués du personnel auprès du Directeur, des chefs de service et des chefs de service régionaux. On créerait par réseau une « Chambre de Métier », qui comprendrait les vingt-sept administrateurs de la Compagnie intéressée et vingt-sept représentants des diverses catégories du personnel. Cette « Chambre de Métier » se réunirait tous les deux mois. Sa compétence s'étendrait à toutes les questions relatives au personnel et à la profession. Au cours des réunions de cette Chambre, les représentants du personnel pourraient attirer l'attention des administrateurs sur les faits particuliers de nature à les intéresser, tels que revendications de certains agents, injustices commises, améliorations à apporter, traitements et salaires, etc... Enfin seraient également traitées au cours de ces réunions les questions techniques au sujet desquelles les représentants du personnel auraient des observations à présenter.

Le Directeur Général et les Ingénieurs en Chef assisteraient aux réunions de la « Chambre de Métier » à titre consultatif. Les décisions seraient prises sous forme

de « conclusions » (1), et portées ensuite à la connaissance de l'ensemble du personnel.

Les représentants du personnel seraient élus au suffrage à deux degrés et par catégorie.

Nous croyons que ces diverses Chambres de Métier seraient appelées à rendre de grands services, car elles mettraient employeurs et employés en contact direct. Actuellement, il n'en est pas ainsi. Les délégués du Personnel le représentent auprès du Directeur, auprès des Chefs de Service et auprès des Chefs de service régionaux, mais ces agents supérieurs jusques et y compris le Directeur ne sont eux-mêmes que des employés. Une telle représentation du personnel est donc inutile et illusoire.

Au contraire grâce à la Chambre de Métier employeurs et employés procèderaient à un échange de vues périodique, qui serait très profitable aux uns comme aux autres. Dans les Compagnies de Chemins de Fer françaises les Administrateurs sont généralement peu connus du personnel. De même que les souverains orientaux se montrent rarement à leurs sujets, les administrateurs des grandes Compagnies vivent assez éloignés de la majeure partie du personnel. Mais nous ne sommes pas en Orient: le Français aime bien connaître qui le commande et, dans notre pays, les chefs populaires sont généralement ceux qui se dérobent le moins aux regards de la foule.

Nous sommes persuadés que si, avant 1920, le contact avait été établi entre administrateurs des grandes Compagnies et Cheminots il n'y aurait eu aucune grève dans les Chemins de Fer. Sans doute les administra-

(1) Nous faisons allusion ici aux conclusions des commissions paritaires.

teurs des grandes Compagnies se sont toujours montrés bienveillants à l'égard du personnel, mais cela, le cheminot subalterne ne le sait pas. Ne voyant jamais et n'ayant pas l'occasion de rencontrer les administrateurs il se fait d'eux une idée très fausse. Il les considère comme des oisifs qu'il contribue à faire vivre par son travail. D'après lui, le véritable maître de la Compagnie, c'est le Directeur, pour lequel il a d'ailleurs le plus profond respect.

Cette psychologie du cheminot subalterne explique la facilité avec laquelle il a écouté les excitations des meneurs. Il n'en aurait pas été de même si les administrateurs avaient pu faire appel à son bon sens par l'intermédiaire de ses représentants.

Par ces divers motifs nous estimons que ces « Chambres de Métier » aplaniraient bien des difficultés et dissiperaient bien des préjugés. Cette représentation du personnel serait rationnelle et utile. Elle doit être recommandée aussi vivement que la représentation actuelle doit être condamnée. Il est absolument déplorable que les actes des chefs, relatifs à l'avancement du personnel par exemple, soient soumis à l'appréciation des délégués.

En ce qui concerne l'avancement, nous estimons que le Chef seul doit être juge et que le personnel subalterne et dirigeant doit être utilisé avec méthode et en tenant compte de ses aptitudes. Cette utilisation méthodique du personnel subalterne et dirigeant suppose que les chefs sont investis d'une autorité absolue et qu'ils connaissent bien le personnel servant sous leurs ordres. Pour cela il est nécessaire que les dossiers du personnel soient tenus avec soin et que chacun d'eux fournisse tous les renseignements utiles.

Si ces conditions sont remplies, il sera facile pour le Chef de tenir compte des aptitudes de chacun. C'est

d'ailleurs ce qui est désirable. En effet, dans un service commercial, il faut obtenir du personnel un rendement maximum. Pour cela il est nécessaire de l'utiliser suivant ses aptitudes.

Ce qui est vrai pour le personnel subalterne et dirigeant l'est aussi pour le personnel supérieur, mais ici la question se complique. Il faut, en effet, considérer plusieurs éléments.

Tout d'abord, il est indispensable que l'éducation proprement dite du personnel supérieur soit parfaite. Il aura ainsi beaucoup plus d'autorité sur le personnel subalterne et ses rapports avec la clientèle du Chemin de Fer seront *ipso facto* rendus plus faciles. Malheureusement dans les Chemins de Fer, comme du reste dans beaucoup d'entreprises aujourd'hui, on ne prête qu'une attention assez vague à l'éducation reçue par un candidat aux emplois supérieurs. On exige de lui des titres et c'est tout. Par suite, nombreux sont les chefs qui, suivant la très forte expression de M. Paul Bourget, ont fait l' « étape » trop rapidement. Ils ignorent l'art de commander au personnel. Ils ignorent l'art de recevoir avec courtoisie des clients importuns. Ils ignorent parfois la simple politesse. Bref, ce manque absolu d'éducation est préjudiciable aux intérêts des exploitants.

Par ailleurs, nous avons indiqué antérieurement que les agents subalternes devaient être utilisés en tenant compte de leurs aptitudes. Nous sommes d'avis que la même règle doit être appliquée aux agents supérieurs, mais avec plus de rigueur encore. Ces agents doivent être nommés aux postes qui sont vraiment leur compétence. Or, nous avons vu qu'il n'en était pas toujours ainsi.

Il est incontestable que, si le personnel supérieur des Chemins de Fer était utilisé avec méthode, l'exploi-

tation y gagnerait. C'est pourquoi nous estimons que les candidats aux emplois supérieurs devraient, dès leurs débuts dans les Chemins de Fer, être affectés au service pour lequel leurs diplômes ou leurs études paraissent les désigner.

Ainsi, les agents supérieurs du service de l'Exploitation, comme nous l'avons fait remarquer précédemment (1), devraient être exclusivement recrutés parmi les anciens élèves de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Ecole des Sciences Politiques, et parmi les anciens élèves de nos Facultés de Droit pourvus des grades de Docteur ou de Licencié.

Les agents supérieurs des services de la Voie et de la Construction, devraient être recrutés parmi les ingénieurs civils des Mines et des Ponts et Chaussées, les ingénieurs des Arts et Manufactures, les anciens élèves de l'Ecole Polytechnique (officiers démissionnaires), les ingénieurs des Travaux Publics, les architectes diplômés de l'Ecole des Beaux-Arts, les anciens élèves diplômés de l'Ecole Spéciale des Travaux Publics et les Licenciés ès-sciences.

De même le service du Matériel et le service de la Traction devraient recruter leurs agents supérieurs parmi les ingénieurs civils des Mines, les ingénieurs des Arts et Manufactures, les Docteurs ès-sciences, les Licenciés ès-sciences, les anciens élèves diplômés de l'Ecole Supérieure d'Electricité et des Instituts électrotechniques, les anciens élèves de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Municipale de Physique et de Chimie Industrielle de Paris.

Ainsi compris, le recrutement du personnel supérieur serait méthodique et le « rendement » de ce haut per-

(1) Voir chapitre XVIII.

sonnel serait maximum. On ne verrait plus comme aujourd'hui, des Polytechniciens s'occuper de questions relatives à l'Exploitation et des Docteurs en Droit affectés par contre au service de la Voie.

En outre, le couronnement de l'édifice serait assuré par les ingénieurs du Corps des Mines et les ingénieurs des Ponts et Chaussées. Il est évident que ces deux Corps d'ingénieurs ont une valeur professionnelle que l'on ne saurait contester. Nous l'avons déjà remarqué et nous nous plaisons à le remarquer encore. Il y a là une élite tout-à-fait supérieure, dont la formation technique est excellente. Ces ingénieurs ont, en effet, reçu à l'Ecole Supérieure des Mines et à l'Ecole des Ponts et Chaussées une culture scientifique alliée à un enseignement pratique. En outre, des voyages à l'étranger, des stages dans de grandes entreprises françaises ont achevé de leur donner des connaissances précises autant qu'étendues. A la différence de leurs anciens camarades de l'Ecole Polytechnique, non classés parmi les premiers aux examens de sortie, ils se distinguent par des connaissances variées, car leur formation n'est pas exclusivement mathématique. Aussi ne peut-on qu'approuver les grandes Compagnies quand elles s'assurent le concours d'ingénieurs au Corps des Mines ou au Corps des Ponts et Chaussées. Nous estimons qu'elles ont un réel intérêt à continuer cette tradition. Toutefois, nous sommes d'avis qu'elles n'utilisent pas en général au maximum cette élite, qui est caractérisée par de rares qualités.

Nous pensons que les jeunes ingénieurs des Mines ou des Ponts et Chaussées, débutant dans les Chemins de Fer, pourraient accomplir avec fruit un stage de trois ans dans les différents services. Il existerait une certaine analogie entre ce stage et celui que les officiers brevetés d'Etat-Major accomplissaient, avant la guerre

de 1914-1918, et accomplissent encore aujourd'hui dans les différentes armes, après avoir terminé leurs études à l'Ecole Supérieure de Guerre. On peut, en effet, reprocher aux grandes Compagnies de spécialiser en général trop vite ces jeunes ingénieurs. Sans doute, un stage aussi prolongé serait-il onéreux pour elles, mais nous sommes d'avis qu'elles en retireraient dans la suite un réel profit. En effet, cette méthode aurait pour conséquence première de permettre à ces ingénieurs d'acquérir une connaissance parfaite des diverses branches des Chemins de Fer. Quand, dans la suite, ils seraient appelés à diriger un service, ils connaîtraient déjà les particularités présentées par les services voisins et il en résulterait une liaison plus étroite entre les divers organes administratifs d'un grand réseau. Enfin, une telle formation les préparerait à devenir plus tard d'excellents sous-directeurs régionaux et à occuper éventuellement l'un des postes de Directeur-adjoint ou de Directeur Général.

Sous les ordres de pareils chefs, ainsi préparés à jouer dans les Chemins de Fer un rôle de premier plan, le personnel supérieur obtiendrait d'excellents résultats à condition toutefois, ainsi qu'il a été dit plus haut, que leur utilisation fut méthodique. Dans ce but, il y aurait lieu de modifier le tableau des « attachés » annexé au statut du personnel. Ce tableau est fort mal conçu (1), car il crée entre les diplômés une hiérarchie absolument arbitraire et prévoit pour des « attachés » non diplômés des avantages plus considérables que ceux consentis à certains « attachés » diplômés.

A coup sûr, dans les milieux universitaires français, on serait fort étonné de constater que dans ce tableau

(1) Voir chapitre X, section IV.

les diverses licences ne sont pas mises sur le même plan et qu'un Docteur en Droit reçoit un traitement de début inférieur à ceux alloués aux Licenciés ès-lettres ou ès-sciences. Par contre, un Docteur en Droit est assimilé à un Conducteur des Ponts et Chaussées, à un ancien élève de l'Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr et à un admissible au 2e degré à l'Ecole Polytechnique! Ces assimilations, vraiment fantaisistes, prouvent d'une manière péremptoire que, de nos jours, dans les grandes Compagnies, on paraît ignorer l'Université de France. Il y a là, une anomalie d'autant plus choquante, qu'à l'étranger le prestige de l'Université est très grand dans les Chemins de Fer, dont les dirigeants sont choisis parmi les Docteurs ès-sciences ou les Docteurs en Droit.

Nous estimons que ce tableau funambulesque devrait être remplacé par autant de tableaux qu'il y a de services. Chacun de ces tableaux ne comprendrait que la liste des titres ou diplômes utiles pour le service considéré. Cette liste serait divisée en trois groupes. Le premier groupe correspondrait aux titres et diplômes les plus élevés (Ingénieurs Civils des Mines, Docteurs, etc...). Les candidats titulaires de ces titres ou diplômes débuteraient à l'échelle 13. (1).

Un deuxième groupe correspondrait aux titres et diplômes immédiatement inférieurs (certificat de capacité de l'Ecole Centrale de Paris, Licences, etc...) Pour les candidats titulaires de ces diplômes ou titres les appointements de début seraient ceux de l'échelle 12.

Enfin un troisième groupe comprendrait les autres titres ou diplômes. Les appointements de début seraient ceux de l'échelle 11.

---

(1) Voir chapitre x, section iv.

Une telle organisation nous paraît rationnelle, car elle repose sur l'affectation d'un candidat au service vers lequel ses études ou sa formation paraissent le diriger.

A la différence des ingénieurs du Corps des Mines et des ingénieurs des Ponts et Chaussées, les «attachés» devraient être spécialisés et devraient étudier à fond les particularités du service auquel ils ont été affectés. Ils feraient tous un séjour d'une année dans une Ecole Supérieure d'Exploitation, de Voie, de Traction, etc., instituée par chaque Compagnie. A leur sortie de cette Ecole, les « attachés » seraient l'objet d'un premier classement. Ensuite ils passeraient deux ans au moins dans un emploi « actif » du service considéré. A l'issue de ce stage, ils devraient subir les épreuves d'un « examen d'aptitude aux emplois supérieurs » de leur service et ne pourraient être nommés à l'un de ces emplois avant d'avoir été reçus à cet examen.

Cette méthode est à peu de chose près, en vigueur sur certains réseaux, mais son application est loin d'être rigoureuse. Aussi trop souvent la formation du personnel supérieur laisse-t-elle à désirer. Les Compagnies doivent éviter à tout prix cette formation défectueuse des cadres. Bien encadrés, les cheminots sont capables de tous les dévouements, car, malgré la propagande révolutionnaire, qui du reste n'a plus beaucoup de succès depuis 1920, les agents des Chemins de Fer français constituent en général un excellent personnel. Si au contraire les cadres présentent de graves défauts, il est bien évident que les agents subalternes n'auront plus le même état d'esprit.

C'est pourquoi nous estimons que les grandes Compagnies devraient apporter le plus grand soin au recru-

tement du personnel supérieur. C'est ce haut personnel qui forme à son tour le personnel subalterne. Son action peut être excellente ou néfaste suivant qu'il est ou non à la hauteur de sa tâche. Pour ce motif nous insistons sur l'importance de la formation professionnelle qu'il doit recevoir. En France il n'existe pas d' « École de Chemins de Fer » (1), et d'ailleurs en matière de Chemins de Fer, la meilleure école est encore l'expérience basée sur la pratique du métier.

Dans nos grandes Compagnies de Chemins de Fer on a quelquefois perdu de vue l'importance de cette formation pratique. On y revient heureusement aujourd'hui. La terrible crise de 1918-1920 a démontré que les conséquences de l'inexpérience et de la formation professionnelle défectueuse du personnel pouvaient être considérables. Nous sommes convaincus que par une utilisation méthodique du personnel et par une sélection rigoureuse opérée parmi les candidats aux emplois supérieurs, les grandes Compagnies pourront éviter dans l'avenir le retour d'une ère de désordre et d'anarchie.

---

(1) Pour le moment, du moins.

CHAPITRE XXIX

Les Questions Techniques

Les diverses critiques, que nous avons formulées (1) au sujet de l'organisation technique des Chemins de Fer français, sont justifiées par les défauts que l'on y rencontre. Nous croyons que ces défauts sont dus principalement au fait que les questions techniques sont en général traitées dans les Chemins de Fer français par des hommes, dont l'esprit est essentiellement routinier. C'est pour ce motif que les étrangers nous sont fréquemment supérieurs dans cet ordre d'idées.

Il est bien évident, par exemple, que le système de signaux adopté en Allemagne, est plus simple et plus pratique que le nôtre. En France, les signaux sont parvenus à un tel degré de complication qu'il semble impossible de les compliquer encore. Cependant, les services techniques de certaines grandes Compagnies tentent d'apporter à chaque instant aux signaux des modifications qui n'ont jamais pour but de les simplifier. Nous estimons qu'il serait grand temps pour les Compagnies de

---

(1) Voir chapitre XIX.

réaliser cette simplification. Qu'on nous permette à cet égard d'indiquer quelques méthodes.

Tout d'abord, on devrait supprimer les « chevauchements » causés par la multiplication des postes de manœuvre des signaux sur une faible distance. Chacun de ces postes doit être protégé par des signaux avancés. Quand plusieurs postes sont rapprochés, il se trouve qu'un mécanicien peut rencontrer successivement deux ou trois signaux avancés qui ne se rapportent pas au même poste. Ces signaux avancés sont en général doublés par un « répétiteur » placé immédiatement après le poste qui précède le poste de manœuvre considéré. De là, cette « forêt de signaux » que l'on rencontre aux abords des grandes gares et qui est en général causée par ces « chevauchements ». Nous sommes d'avis que dans la plupart des cas on pourrait, au lieu de multiplier les postes les fondre dans un seul ou réduire leur nombre. Les leviers manœuvrant des aiguilles ou des signaux éloignés commanderaient un mécanisme électrique, ce qui faciliterait le service du poste. En outre cette méthode permettrait de réaliser une réelle économie de personnel.

Il serait également facile de supprimer certains signaux et de les remplacer par d'autres ayant la même signification. Ainsi, aux abords des bifurcations, prises « en pointe » par un train en marche régulière, sont installés des signaux verts (prescrits récemment par le Ministre des Travaux Publics), qui pourraient être avantageusement remplacés par les sémaphores indicateurs de direction des bifurcations elles-mêmes. Actuellement de tels sémaphores sont installés à proximité de la bifurcation. Pour un train franchissant cette bifurcation en pleine vitesse, ce signal est inutile, car il a pour effet d'indiquer la direction que le train doit prendre ; or, le mécanicien ne peut pas compter sur ce signal pour

déterminer en temps utile quelle direction lui est donnée par l'aiguilleur, en raison de l'impossibilité dans laquelle il se trouve d'arrêter son train avant d'atteindre la bifurcation. Au contraire, à une distance suffisante de la bifurcation, ce sémaphore serait très utile, car il renseignerait le mécanicien en temps voulu sur la direction donnée au train, ce qui lui permettrait de provoquer, le cas échéant, l'arrêt du train avant la bifurcation. Cette mesure aurait pour effet de supprimer un signal et réaliserait de ce fait une importante économie.

D'autre part, nous estimons que le signal de protection avancé (le disque rouge actuellement), devrait être remplacé par un disque vert (1), afin qu'il y ait une réelle homogénéité dans le Code des signaux des Compagnies de Chemins de Fer. En effet, en l'état présent des signaux des Chemins de Fer français, le feu rouge d'une lanterne tenue à la main commande l'arrêt immédiat, tandis que le feu rouge de la lanterne d'un disque commande l'arrêt conditionnel. Il y a là une anomalie qui doit cesser. A notre sens, le disque rouge devrait remplacer le sémaphore de protection, qui, sur certains réseaux, présente les mêmes particularités que le signal de cantonnement, prévu par le règlement du Block-System.

Enfin nous préconisons la suppression du « poteau limite de protection du disque ». Ce poteau, comme son nom l'indique, fait connaître les points, au delà desquels les disques avancés assurent une protection efficace. Un tel signal nous paraît inutile, car, sur les lignes munies du Block-System, la protection est déjà assurée par le « dispositif de reddition de voie libre » et, sur les autres lignes, un disque rouge, ayant la signi-

(1) Le feu vert commande, en effet, le ralentissement.

fication que nous indiquons plus haut, remplacerait avantageusement « le poteau limite », lequel, n'étant pas éclairé sur un certain nombre de réseaux, est invisible la nuit.

Par ailleurs, si une exploitation rationnelle des Chemins de Fer suppose des mesures efficaces de sécurité, elle a aussi pour effet d'exclure les mesures inutiles, qui constituent de véritables illusions. Malheureusement, en France, le service du Contrôle de l'Etat sur les Chemins de Fer ou bien a prescrit à cet égard l'utilisation d'appareils de sécurité présentant de multiples inconvénients, ou bien a approuvé des méthodes qui donnent seulement l'illusion de la sécurité. C'est pour ce motif que nous avons mis en doute l'utilité d'un contrôle technique étroit, car nous sommes persuadés que les mesures de sécurité seraient plus efficaces et plus complètes, si l'entière responsabilité des Compagnies était engagée à cet égard. Quand un accident, dû à un Code de signaux défectueux, se produit, les Compagnies ont toujours la ressource de faire remarquer qu'elles se sont conformées aux instructions du service du Contrôle. Elles sont ainsi couvertes par lui, ce qui a parfois des conséquences déplorables pour la sécurité des voyageurs.

L'accident, survenu à Châtelaudren (Côtes du Nord), le 29 octobre 1922, ne se serait sans doute pas produit si le système de signaux utilisé par l'administration des Chemins de Fer de l'Etat avait été plus moderne. Mais cette Administration était couverte par le service du Contrôle de l'Etat, qui n'ignorait pas cette particularité. Ce détail permet de saisir les inconvénients du contrôle technique de l'Etat sur les Chemins de Fer tel qu'il existe aujourd'hui. Lorsqu'un accident se produit par suite d'un manque de précaution de la part de la Compagnie intéressée, c'est en réalité l'Etat ou plutôt

son Contrôle qui est responsable, puisqu'il n'ignore rien des mesures prises à cet égard par les Compagnies.

Le service du Contrôle, s'il prescrit des mesures de sécurité excessives, comme l'installation de pétards aux disques avancés, ne s'attache pas à l'application de mesures plus sérieuses. Ainsi, un assez grand nombre de lignes à double voie des divers réseaux ne sont pas encore munies du Block-System. Nous estimons au contraire qu'un tel dispositif devrait être installé depuis longtemps sur toutes les lignes à double voie et que les grands réseaux auraient dû poursuivre l'étude d'un Block-System spécial pour les lignes à voie unique. Or, à cet égard, en dépit d'un règlement déjà ancien et de quelques essais intéressants faits par la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée sur quelques tronçons de lignes à voie unique et notamment entre Montbéliard et Morvillars, on n'en est qu'à la période des tâtonnements.

Nous préconisons, en matière d'appareils de sécurité, l'emploi intensif du Block-System et des diverses méthodes d'enclenchement, mais nous répétons que la sécurité dépend surtout de la simplification des signaux actuellement en usage. N'hésitons pas, dans cet ordre d'idées, à emprunter en grande partie aux Allemands le système qu'ils ont adopté, car il est vraiment pratique.

Ne craignons pas non plus de les imiter pour ce qui est de l'installation des gares. Nos Compagnies devraient mettre leur point d'honneur à poursuivre la réfection méthodique des gares et notamment des gares principales. La plupart de celles-ci n'ont pas de hall proprement dit et, quand elles en ont un, il est en général insuffisant et ressemble étrangement aux vêtements étriqués d'un enfant qui a grandi trop vite. Nos gares ont actuellement grand besoin d'être modernisées.

Les Compagnies devraient y apporter tout leur soin. Elles objectent, il est vrai, que les ressources dont elles disposent actuellement, sont insuffisantes, ce qui est d'ailleurs exact.

Cette excuse n'aurait aucune valeur, si les méthodes d'exploitation, que nous avons exposées, étaient adoptées. Les Compagnies auraient des ressources plus considérables et elles pourraient chaque année en consacrer une partie à la transformation des gares principales. (1). Il y va de leur prestige, de leur intérêt et aussi de notre prestige national. Les étrangers se plaignent à chaque instant de la mauvaise disposition de nos gares et l'on est obligé d'avouer, en toute impartialité, que ces plaintes ne sont pas sans fondement.

Si nos gares sont insuffisantes et exigües, par contre nos dépôts de machines ont en général de trop vastes dimensions. Nous estimons au contraire qu'il est préférable dans l'intérêt de l'exploitation que les Dépôts de machines aient des dimensions plus faibles et un effectif plus réduit. Mieux vaut qu'une Compagnie possède un grand nombre de petits Dépôts disséminés sur l'ensemble de son réseau, plutôt que de concentrer ses machines à proximité de quelques grandes villes.

Dans les petits Dépôts, la surveillance du personnel et des machines est plus facile. Il en résulte qu'en général le service y est mieux assuré. Au contraire dans les grands Dépôts, il y a toujours un certain désordre. Enfin, les mécaniciens et les chauffeurs ayant un esprit frondeur et des sentiments parfois révolutionnaires (du moins théoriquement), il semble préférable de ne pas les réunir en grand nombre dans la

---

(1) D'ailleurs elles pourraient couvrir une partie de la dépense par des surtaxes locales temporaires.

même ville. Les grèves de 1910 et de 1920 semblent justifier notre opinion à ce sujet.

L'état d'esprit du personnel du service de la Traction se transformera peut-être avec les progrès de l'électrification, car le recrutement de ce personnel sera dès lors plus soigné, mais cette électrification des réseaux sera-t-elle intégrale? Nous ne le pensons pas, pour le moment du moins. Nous estimons au contraire qu'il y a lieu d'agir prudemment à ce sujet et de ne pas généraliser trop vite un mode de traction sur les conséquences duquel on n'est pas encore fixé de façon absolue.

Nous nous sommes déjà élevés contre la manie d'unifier, qui caractérise actuellement une partie du haut personnel des grands réseaux. Nous maintenons nos conclusions à ce sujet et nous estimons que la diversité des types, pour le matériel fixe, comme pour le matériel roulant, est une condition de progrès. Nous estimons notamment que l'unification du matériel roulant est une grave erreur. (1). Ce matériel doit être adopté aux particularités géographiques et topographiques du réseau sur lequel il est appelé à circuler. Il doit également être construit en tenant compte des diverses catégories de transports à effectuer, catégories qui peuvent varier suivant les régions.

En ce qui concerne le matériel à voyageurs, nous sommes cependant partisans de l'unification sur un point qui n'est d'ailleurs qu'un détail secondaire: la couleur des voitures. Nous estimons que tous les réseaux français devraient adopter les mêmes couleurs pour distinguer les diverses classes. Ainsi la couleur rouge devrait désigner les voitures de première classe,

---

(1) Voir chapitre XIX.

le bleu foncé devrait être affecté aux voitures mixtes de première classe et de deuxième classe. La couleur jaune et la couleur verte devraient, comme c'est le cas pour le matériel de la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée, être affectées aux voitures deuxième classe et à celles de troisième classe.

Toutes les voitures des trains express et rapides et certaines voitures des trains directs et omnibus devraient être munies d'écriteaux de destination. Là encore, il y aurait lieu d'imiter les usages en vigueur sur les Chemins de Fer étrangers.

En France, on compte beaucoup trop sur l'esprit « débrouillard » du voyageur, ce qui constitue une erreur profonde. Le voyageur français croit être « débrouillard », mais il ne l'est pas en réalité. Pour s'en rendre compte il suffit d'observer dans une grande gare l'affollement ou l'ahurissement du public. C'est pourquoi nous estimons que les écriteaux de destination devraient être multipliés. Cette méthode est d'un usage courant en Allemagne.

Nous préconisons également la multiplication des voitures directes. Sans doute cette mesure complique parfois l'exploitation, mais elle est à juste titre fort appréciée des voyageurs et nous sommes convaincus que des progrès considérables pourraient être réalisés à cet égard.

Il y a également de nombreuses transformations à effectuer dans nos voitures pour les rendre aussi confortables que les voitures anglaises ou américaines. Le matériel français est sans doute solide, mais il manque souvent de confort. Par contre le matériel destiné au transport des marchandises de grande et petite vitesse est en général supérieur au matériel similaire anglais ou américain. De même, les machines françaises sont nettement supérieures aux machines anglaises ou amé-

ricaines. Cette supériorité tient à ce que le matériel français est en général construit par séries comprenant chacune un petit nombre d'unités.

Cette méthode nous paraît excellente, car elle permet au constructeur de soigner l'achèvement des types commandés. Cependant les partisans acharnés de l'unification du matériel, l'ont copieusement battue en brèche et ont préconisé la « standardisation » du matériel. (1). L'expérience, que nous avons faite avec le matériel roulant américain, paraît concluante à cet égard. La « standardisation » est un procédé qui est satisfaisant au point de vue de la quantité, mais qui ne vaut rien au point de vue de la qualité. Or, il est indispensable que le matériel roulant soit d'excellente qualité, surtout en temps de guerre où il sera soumis à une « fatigue » considérable.

En matière de Chemins de Fer, il ne faut jamais perdre de vue la question stratégique, si l'on peut s'exprimer ainsi. Ce qui est vrai pour le matériel roulant, l'est aussi pour les lignes. De même que la qualité de notre matériel roulant doit permettre de l'utiliser au maximum, de même nos lignes doivent être solidement construites et très bien entretenues, afin qu'elles puissent sans danger supporter éventuellement un trafic intense.

Nous avons vu que certaines lignes, dites stratégiques, en raison de leur situation ou du rôle qu'elles peuvent être appelées à jouer, doivent avoir un outillage complet. Malheureusement, certaines de nos frontières ne possèdent pas de lignes stratégiques ou n'en possèdent pas assez. Nous estimons que les pouvoirs publics comme d'ailleurs les exploitants, devraient se préoccuper de cette grave question. Nos frontières

---

(1) Voir chapitre XIX.

d'Alsace, de Franche-Comté, du Dauphiné, de Provence et de Cerdagne seraient actuellement difficiles à défendre en raison du très petit nombre de lignes stratégiques, construites à proximité. C'est une vérité que l'on ne saurait trop répéter. La grande guerre de 1914-1918 a démontré, une fois de plus, que l'importance stratégique du Chemin de Fer était primordiale. Cependant cette démonstration paraît être perdue de vue, aujourd'hui.

Pour des motifs stratégiques ou commerciaux, les Compagnies devraient augmenter chaque année, le nombre de leurs lignes à double voie. A l'heure actuelle, il existe sur certains réseaux des lignes à voie unique dont le rendement est maximum et qui mériteraient de devenir lignes à double voie. Cependant on n'ose le faire, sous prétexte que la construction d'une deuxième voie, coûterait trop cher. C'est à notre avis une erreur, car une exploitation défectueuse due à la voie unique est plus coûteuse que la construction d'une deuxième voie. Au reste, cette construction pourrait être échelonnée sur un certain nombre d'années, ce qui aurait pour effet de grever moins lourdement le budget des réseaux.

Telles sont les questions techniques relatives à l'exploitation des Chemins de Fer qui méritent, à notre avis, de recevoir une prompte solution. Afin de ne pas dépasser les limites que nous nous sommes tracées, nous avons seulement esquissé les solutions que nous préconisons et qui nous paraissent rationnelles. Nous n'avons pas l'outrecuidance de prétendre que les méthodes, par nous proposées, auront certainement un très heureux effet sur l'exploitation des Chemins de Fer en France. Il nous semble toutefois qu'elles présentent moins d'inconvénients que d'autres solutions, qui jouissent actuellement d'une faveur imméritée.

CHAPITRE XXX

L'Etablissement des Horaires

Les journaux des provinces contiennent souvent de véhémentes réclamations en ce qui concerne l'établissement des horaires. Cette question est, en effet, délicate et, de plus, elle est souvent mal posée devant les usagers. Ceux-ci croient, en effet, que les Compagnies de Chemins de Fer sont tenues de mettre en marche des trains de voyageurs en grand nombre sur toutes les lignes. Aussi n'hésitent-ils pas à demander, à réclamer avec insistance même des trains nettement improductifs.

D'autre part les Compagnies ont tort de prévoir la mise en marche des trains peu utilisés ou sans grand intérêt commercial, car elles ne tiennent pas toujours compte des besoins et des coutumes d'une région. La décentralisation administrative, que nous avons préconisée dans les Chemins de Fer aurait sans aucun doute un excellent effet avec les horaires des trains de voyageurs et, dans une certaine mesure, sur ceux des trains de messageries et de marchandises.

Ces derniers, ainsi que nous l'avons vu, ne sont mis en marche que si les nécessités commerciales l'exigent. Ils sont par suite en général très bien utilisés Néanmoins

il n'est pas rare de constater que si un train de marchandise ou un train de messageries dessert à une heure particulièrement favorable les gares d'une région, il ne peut au contraire desservir d'autres gares dans de bonnes conditions en raison de la marche qui lui est tracée. Cette différence a en général pour origine la centralisation qui pèse sur les divers services d'une Compagnie de Chemins de Fer. On trace la marche d'un train en s'occupant avant tout des intérêts d'une seule région, qui sera, dans la plupart des cas, la région parisienne, et on néglige les autres régions ou on subordonne telle ligne importante à telle autre ligne, dite ligne principale.

Ces méthodes ont de graves inconvénients. C'est pourquoi nous estimons qu'avec une décentralisation administrative des grands réseaux, l'équilibre s'établirait par la force des choses entre les diverses régions et nous n'aurions plus à déplorer les imperfections que l'on rencontre aujourd'hui dans l'établissement des horaires.

Si cette décentralisation était réalisée, elle aurait pour conséquence fatale une modification dans le tracé de la marche des trains, modification qui aurait pour résultat de mettre les horaires en harmonie avec les nécessités commerciales d'une région donnée. Il en résulterait des horaires bien établis et la suppression des trains peu utilisés ou onéreux pour la Compagnie.

L'établissement des horaires en fonction des nécessités commerciales exige une entente entre exploitants et usagers. Il faut, en effet, qu'un échange de vues entre les représentants qualifiés des uns et des autres précède le tracé des marches de trains. Cette méthode suppose également que le troisième alinéa de l'article 61 du Décret du 11 novembre 1917 aurait disparu. Nous nous sommes élevés contre l'intervention du Ministre en

matière d'horaires. Cette intervention n'a plus de raison d'être, puisque les exploitants et les usagers doivent se metre d'accord préalablement à la mise en application des horaires.

Cet accord préalable aurait de nombreux avantages et notamment mettrait une fin aux modifications trop fréquentes apportées aux horaires des trains de voyageurs. Ces rectifications se produisent dans la plupart des cas parce que les horaires ont été insuffisamment étudiés et que l'avis des usagers n'a pas toujours été pris.

Le public s'insurge fréquemment contre les modifications qui surviennent sur certaines lignes tous les mois et parfois même deux fois par mois. Le public a d'ailleurs raison. Nous estimons que les horaires devraient avoir, comme les tarifs, un caractère semi-permanent.

Les horaires ont du reste une certaine analogie avec les tarifs. Aussi proposons-nous de les soumettre à l'approbation du Conseil Supérieur des Chemins de Fer. Cette Assemblée étudierait les projets d'horaires et l'accord se ferait entre exploitants et usagers sur des bases qui permettraient de concilier les intérêts des uns et des autres. Le principal avantage de ce système résiderait dans le fait que les usagers ne pourraient s'insurger contre l'horaire approuvé par leurs représentants. Il en serait des horaires comme des tarifs.

Les horaires deviendraient stables et ne seraient pas l'objet de rectifications incessantes, qui compliquent le service et peuvent provoquer des accidents. Nous sommes d'avis que des changement devraient être apportés aux horaires deux fois par an seulement et nous préconisons le programme suivant :

Il y aurait un service d'Hiver, dont la durée serait de sept mois. Ce service commencerait le 16 octobre à 0 heure, pour prendre fin le 15 mai à 24 heures.

Le 16 octobre nous paraît une date favorable au « changement de service », parce que la rentrée des classes est achevée et que le retour de vacances est en général terminé également. De même, le 15 mai, les fêtes de Pâques ont pris fin et le départ en vacances n'a pas encore eu lieu.

Du 16 mai, à 0 heure au 15 octobre, à 24 heures, il y aurait un service d'Eté, qui durerait par conséquent cinq mois.

Le 16 octobre et le 16 mai, les deux services entreraient en vigueur, mais il demeure bien entendu que des modifications partielles ne sauraient être admises, sauf dans des cas très spéciaux, que l'on peut qualifier d'exceptionnels.

Les grandes Compagnies étudieraient dès le 15 février le service d'hiver devant être appliqué le 16 octobre. L'étude devrait être terminée et le projet d'horaire achevé pour le 15 mai. A cette date, le projet d'horaire serait soumis au Conseil Supérieur des Chemins de Fer, qui indiquerait, le cas échéant, les modifications à faire. Le projet, approuvé ou modifié par le Conseil Supérieur des Chemins de Fer, devrait être renvoyé aux diverses Compagnies, le 15 juillet, dernier délai. Les services du Mouvement de chacun des réseaux mettrait au point le projet d'horaire d'hiver, qui devrait être achevé définitivement cette fois, pour le 15 août.

Le service d'Eté serait établi par les grandes Compagnies, du 15 août au 15 novembre. A cette date il serait adressé au Conseil Supérieur des Chemins de Fer, qui le renverrait aux réseaux (avec les modifications utiles le cas échéant) le 15 janvier. Les diverses Compagnies procéderaient alors à une révision définitive du projet et à sa mise au point qui devrait être terminée le 15 février.

Les usagers seraient invités à s'adresser à leurs repré-

sentants au Conseil Supérieur des Chemins de Fer pour transmettre aux Compagnies leurs réclamations ou leurs observations.

En procédant ainsi, on permettrait aux usagers de communiquer leurs désiderata aux Compagnies sans que cette mesure ait pour effet de désorganiser le service. Enfin la marche des trains, étant communiquée en temps voulu au Conseil Supérieur des Chemins de Fer, et cette Assemblée ayant un pouvoir effectif en ce qui concerne les horaires, les exploitants seraient en droit d'opposer aux réclamations des usagers l'homologation donnée par les représentants de ces derniers.

Par ailleurs, les lignes nouvelles seraient livrées à l'exploitation soit le 16 mai, soit le 16 octobre de chaque année, afin d'éviter les modifications, qu'elles entraînent bien souvent, quand elles sont ouvertes au trafic en cours de service.

Nous croyons que les mesures précitées présenteraient de nombreux avantages pour les Compagnies, comme pour le public. Elles leur donneraient notamment le moyen de se mettre d'accord sur les horaires avant la mise en application de ceux--ci.

Une autre conséquence de l'accord que nous préconisons serait sans nul doute l'utilisation des lignes transversales et la décentralisation des horaires.

Il est de fait qu'à l'heure actuelle les horaires sont surtout établis pour faciliter les relations entre Paris et les diverses provinces, mais il n'existe qu'un petit nombre de trains assurant des communications directes par les lignes transversales. Nous sommes d'avis qu'un tel état de choses est nuisible à l'ensemble du pays. Si les usagers et les exploitants étaient susceptibles de se réunir pour étudir la question, il est à présumer qu'une solution équitable serait adoptée rapidement.

Le service du Contrôle n'a jamais fait preuve d'une sympathie particulière à l'égard des lignes transversales. Sans doute, dans certains cas (pour le Bordeaux-Milan par exemple), il est intervenu en leur faveur, mais le fait est rare. Il y a tout lieu de penser que l'organisation centralisée satisfait pleinement le Ministre des Travaux Publics et le service du Contrôle.

Il est d'ailleurs profondément regrettable que nos horaires soient établis non pas dans l'intérêt de l'ensemble du territoire français, mais bien pour desservir Paris. Les horaires des trains de voyageurs et de messageries et, dans une certaine mesure, ceux des trains de marchandises sont établis dans ce but. On ne saurait trop s'élever contre une telle organisation qui lèse de très nombreux usagers.

Dans les autres pays d'Europe et aux Etats-Unis, les horaires sont totalement différents des nôtres à cet égard. En Allemagne et en Angleterre notamment, il est aussi facile d'aller d'une ville quelconque à Berlin ou à Londres, que d'aller de la ville considérée à une autre ville secondaire.

En France, au contraire, s'il est toujours facile de parcourir la distance, qui sépare une ville quelconque de Paris, par contre on doit vaincre de grosses difficultés parfois, pour voyager entre deux villes secondaires. C'est ainsi que l'on peut aller très rapidement de Mâcon à Paris, tandis qu'il serait long et pénible d'accomplir le voyage de Mâcon à Aurillac.

Dans cet ordre d'idées il y a donc d'importantes réformes à opérer. Là encore nous aurions avantage à emprunter aux étrangers les bonnes méthodes qu'ils appliquent. Nos horaires à cet égard sont nettement inférieurs à ceux de nos voisins. Nous pourrions donc réaliser dans ce domaine, de sérieux progrès.

D'autres progrès pourraient être accomplis au sujet

des correspondances des trains aux gares de bifurcation. Trop souvent deux trains ne sont pas en correspondance, parce que l'un quitte la gare de bifurcation quelques minutes seulement avant l'arrivée de l'autre. Ces anomalies déplaisent fort — et à juste titre — au public. On pourrait, croyons-nous, les éviter et faciliter au contraire ces correspondances.

Par ailleurs, il y aurait intérêt à diminuer le nombre des trains express et rapides circulant sur les lignes principales en acheminant une partie de ces trains par des lignes dites de dégagement. En France, nos lignes principales ont une circulation beaucoup trop intense. C'est ce qui explique les retards. Ceux-ci sont fréquents en raison de cette circulation presque ininterrompue. En effet les trains se suivent à des intervalles si rapprochés que le retard de l'un d'eux a pour résultat d'infliger aux suivants au moins le même retard et souvent un retard plus considérable qui se répercute sur d'autres trains correspondants.

Nous estimons donc que l'on devrait utiliser les lignes à double voie parallèles aux lignes principales non seulement pour acheminer des trains de marchandises, mais encore pour les trains à marche accélérée.

Une question, à coup sûr capitale, est celle des points de transit situés sur les lignes principales (cas de Cette, d'Is-sur-Tille, de Laon, de Gannat, de Saincaize, de Nantes, de Rouen, etc...) Les correspondances devraient être améliorées, les stationnements réduits à un minimum. En outre on devrait s'efforcer d'éviter dans la mesure du possible le transbordement des voyageurs.

La chose serait aisée s'il n'existait que cinq réseaux ainsi que nous le proposons. En l'état actuel il est incontestable qu'elle ne va pas sans quelques difficultés. Néanmoins nous croyons que là encore une solution équitable pourrait intervenir.

Nous estimons également que des progrès pourraient être réalisés en ce qui concerne les trains de messageries et de marchandises.

Les premiers devraient être multipliés et il serait désirable que leur vitesse dépassât celle des trains-express. Sur la plupart des grands réseaux on hésite à mettre en marche des trains de messageries. On préfère ajouter à certains trains de voyageurs de nombreux fourgons, qui assurent le service de la Grande Vitesse. C'est une erreur à notre avis, car les trains de voyageurs considérés sont fréquemment gênés dans leur marche et retardés en raison de l'abondance des transports en Grande Vitesse. D'autre part l'acheminement des colis est moins rapide par ce moyen. Au contraire, un train de messageries peut suivre une marche plus accélérée que celle d'un train de voyageurs omnibus. Il en résulte que les colis acheminés exclusivement par ces trains arrivent rarement en retard. Aussi ce mode de transport doit-il être recommandé.

Sans doute, nous ne prétendons pas que toutes les lignes devraient avoir des trains de messageries. Ce serait dispendieux et inutile. Toutefois nous estimons que sur certaines lignes où les envois en Grande Vitesse sont nombreux, on devrait créer des trains de messageries.

Les trains de marchandises directs devraient circuler avec une certaine rapidité. Leur allure actuelle est un peu lente. Nous estimons que mieux vaut accélérer la vitesse de ces trains et éviter ainsi les retards dans la livraison des marchandises.

Enfin nous pensons que les suppressions de trains de voyageurs ne doivent avoir lieu que si elles sont amplement justifiées. Il faut éviter à tout prix, ainsi que nous l'avons remarqué, de dédoubler régulièrement les trains, ce qui grève l'exploitation de lourdes charges.

Nous sommes d'avis que les suppressions comme les créations de trains ne devraient avoir lieu qu'après que le service commercial aurait étudié la chose. Actuellement ces questions sont, sur les divers réseaux, du ressort exclusif du service du Mouvement qui trop souvent s'appuie sur des statistiques erronées pour prendre certaines mesures dont les conséquences sont fâcheuses.

Les quelques observations qu'appelle à notre sens l'établissement des horaires, permettent de constater qu'en l'état actuel les imperfections de nos horaires proviennent de deux causes principales: d'une part, le manque de liaison existant à cet égard entre le service commercial de l'Exploitation et le service du Mouvement; d'autre part, le défaut d'entente entre les exploitants et les usagers. Nous souhaitons dans l'intérêt de l'exploitation rationnelle des Chemins de Fer en France, que ces imperfections disparaissent au plus tôt.

CONCLUSION

Cent années se sont écoulées depuis l'époque où le roi Louis XVIII signait l'ordonnance (1), accordant la première concession sollicitée par ceux qui furent, en France, les créateurs des Chemins de Fer. Il est regrettable que, le 26 février 1923, le Gouvernement n'ait pas célébré ce centenaire comme il convenait. Cependant, que de modifications survenues dans les Chemins de Fer, depuis cent ans! Et que de transformations causées dans la Société par les Chemins de Fer! L'importance de ce mode de transport se mesure au rôle de premier plan, qu'il joue actuellement.

En 1838, M. Thiers traitait, un peu légèrement, les Chemins de Fer de « joujoux ». En 1922, on les regarde comme « l'industrie essentielle, de laquelle toutes les autres dépendent. » (2). Cette antithèse permet d'apprécier la valeur considérable des Chemins de Fer à notre époque et le succès de cette invention merveilleuse.

Mais, si les Chemins de Fer sont indispensables dans la société moderne, si les autres industries en dépen-

---

(1) 26 février 1823. Voir chapitre premier.

(2) Raphaël-Georges LÉVY, de l'Institut: *La Loi de Huit heures jugée par les faits.* Revue des Deux Mondes (1er février 1922), p. 613.

dent, il importe donc de veiller au bon fonctionnement de cette « industrie essentielle ». Il est par suite désirable qu'une telle industrie soit gérée avec méthode.

Nous avons vu que le régime des Chemins de Fer a été l'objet de nombreuses modifications depuis cent ans. Tout d'abord, la nouvelle industrie s'est développée, sous le contrôle de l'Etat certes, mais en jouissant d'une certaine liberté. Dans la suite, l'intervention de l'Etat s'est précisée et est allée en croissant pour atteindre son maximum au cours de la grande guerre de 1914-1918. Depuis lors, on constate une certaine réaction qui tend de plus en plus à substituer à l'Etat l'initiative privée pour tous les services, dont le caractère est nettement commercial.

Le moment semble donc venu, de dénoncer avec vigueur les graves conséquences des erreurs commises par l'Etat français en matière de Chemins de Fer. Si, en pareille matière, le contrôle de l'Etat se conçoit, à condition toutefois qu'il demeure dans de justes limites, son intervention paraît inopportune et même néfaste. Les piteux résultats financiers de l'application des Conventions de 1883 confirment notre thèse à cet égard, ce qui nous permet d'affirmer que la première condition d'une exploitation rationnelle des Chemins de Fer, c'est que l'Etat limite dans ce domaine son rôle, qui consiste à contrôler, mais non à gérer.

Une deuxième condition de cette exploitation rationnelle, qui est de toute nécessité à l'heure actuelle en raison de la situation financière de notre pays, c'est le remplacement des méthodes administratives et de l'esprit administratif par des méthodes commerciales et par l'esprit commercial. Ce résultat ne sera jamais obtenu si l'on persiste à faire exploiter les Chemins de Fer français par des hommes, dont l'idéal est un peu trop mathématique. En matière d'exploitation de

Chemins de Fer, la certitude absolue existe très rarement, exceptionnellement même. Dès lors, suivant le mot de Leibniz, « l'appréciation des probables » nous importe plus que « l'appréciation des certitudes ». « L'esprit de finesse » est donc beaucoup plus nécessaire pour l'exploitation des Chemins de Fer que « l'esprit géométrique. »

Pour ce motif, nous préconisons — troisième condition — la gestion directe des Compagnies françaises par les Conseils d'Administration, où les gens pratiques ne manquent pas.

Nous préconisons aussi — quatrième condition — un contact permanent entre les Conseils d'Administration et les usagers. Ceux-ci pourront de la sorte faire valoir plus facilement qu'aujourd'hui les raisons qui militent en faveur de telle ou telle mesure favorable à leurs intérêts.

Par ailleurs, nous sommes d'avis de mettre également en contact direct les Conseils d'Administration et les agents des Compagnies. On évitera ainsi, croyons-nous, bien des malentendus, et par suite bien des crises.

Enfin, les Compagnies de Chemins de Fer étant en définitive de vastes affaires commerciales, nous estimons que leurs services commerciaux doivent devenir de plus en plus importants. L'avenir des Compagnies dépend, à notre sens, de cette sixième et dernière condition.

Ces diverses conditions résument les solutions qui nous paraissent indispensables pour assurer l'exploitation rationnelle des Chemins de Fer en France. Leur ensemble ne constitue pas une panacée, mais leurs avantages sont réels. Nous nous permettons d'attirer sur ce point l'attention de ceux qui voudront bien lire notre modeste essai. Suivant un vieil adage: « la perfection n'est pas de ce monde », mais on doit cependant mettre

tout en œuvre pour tendre vers cette perfection: ce premier siècle des Chemins de Fer a été marqué par des tâtonnements, voire par des erreurs. Au seuil d'un deuxième siècle, souhaitons à « l'industrie essentielle, de laquelle toutes les autres dépendent », une organisation commerciale, c'est-à-dire rationnelle.

Le deuxième siècle des Chemins de Fer français doit normalement constituer une période de « réalisations » succédant à la période d'établissement et d'organisation, que nous avons essayé de décrire. Mais, pour « réaliser », il est indispensable que l'exploitation des Chemins de Fer soit confiée à des commerçants et non pas à des fonctionnaires. Il y a là une transformation radicale à opérer dans les Chemins de Fer français. Les usagers et les exploitants ont un égal intérêt à voir ce but atteint; mais, nous ne nous dissimulons pas qu'il existe de sérieux obstacles... *Hoc opus, hic labor est*... (1).

FIN

(1) Virgile. — *Enéide* VI, 129.

ERRATA

Pages	Lignes	Lire :	Au lieu de :
74	2	Souvent *mal* préparé	Souvent préparé
89	14	Ne *fût* prise	ne soit prise
151	31	trafic *d'exportation*	trafic d'importation
230	22	Ce dernier	Or ce dernier
192	17	Gradation	Graduation
261	26	*D'une* part,	D'autre part
271	29	que les Services *Commerciaux* devaient	
276	14	de leurs Services Commerciaux, *proprement dits*	
290	7	préconise	profite
294	16	Burnhaupt	Burnkaupt
322	20	Rétablir 2 lignes sautées ..... et des services de Direction. Il semble donc que les Agents supérieurs de ces services devraient être	
330	25	on dépasse *rarement*	récemment
331	29	*23* avril 1919	28
333	15	première	primaire
353	10	logiquement	cependant
360	1	défectueuse	condamnée
373	5	immédiatement	immédiate
427	11	lui *fût* confiée	lui soit
444	31	qui sont vraiment *de* leur compétence	
463	6	mettre fin	mettre une fin

BIBLIOGRAPHIE

F. Engerand. — *L'Histoire d'une folie. — Le rachat de l'Ouest* (Correspondant).

Jacques Arthuys. — *Comment éviter la Banqueroute* (Paris, 1922).

Léon Aucoc. — *Les Tarifs des Chemins de Fer et l'autorité de l'Etat* (Paris, Dunod).

H. Berthélemy. — *Traité Elémentaire de Droit Administratif.*

Jacques Bainville. — *Comment placer sa fortune.*

G. Dereux. — *De la Nature Juridique des Tarifs des Chemins de Fer* (Thèse de Doctorat).

W. Eddy. — *L'Employé de Chemins de Fer en France et en Angleterre* (Paris, Dunod).

Charles Gide. — *Cours d'Economie Politique* (Tomes I et II).

G. Goy. — *Hommes et Choses du P.-L.-M.*

Henry Gréard. — *Réforme de la Législation des Chemins de Fer aux Etats-Unis* (Annales des Mines, 1907).

Raphaël-Georges Lévy. — *La Loi de huit heures jugée par les faits* (Revue des Deux-Mondes).

Richard von Kaufmann. — *Die Eisenbahnpolitik Frankreichs* (Traduction Hamon).

Albert Meynadier. — *La Compagnie P.-L.-M.*

M. Moye. — *Précis de Science Financière.*

Marcel PESCHAUD. — *Le Relèvement des Tarifs des Chemins de Fer aux Etats-Unis* (Dunod).

Marcel PESCHAUD. — *Les Chemins de Fer pendant et depuis la Guerre.*

G. PEYRABON. — *Le nouveau régime des Chemins de Fer et le petit capital* (Revue Universelle, T. VII, p. 242).

Lois, Décrets et Arrêtés concernant les Chemins de Fer français.

Règlements d'exploitation des divers réseaux français.

Comptes-rendus d'Assemblées Générales des Chemins de Fer français (1914-1922).

Statut du Personnel et Conditions de Rémunération.

Revue des Chemins de Fer (1920-1922).

Note sur le réseau des Chemins de Fer d'Alsace et de Lorraine.

Collection du « Journal Officiel ».

L'Outillage Economique de la France. « Nos Chemins de Fer ». Conférence de M. Cl. COLSON, à l'École libre des Sciences Politiques (9 février 1920).

VU : *pour le Doyen*
Le 16 mars 1923
L'Assesseur, MOYE.

VU : *Le Président:*
Montpellier, le 16 mars 1923
DE NESMES DESMARETS

VU ET PERMIS D'IMPRIMER :
Montpellier, le 16 mars 1923
Le Recteur,
JEAN COULET.

TABLE DES MATIÈRES

Pages

INTRODUCTION 7

PREMIÈRE PARTIE

L'EXPLOITATION DES CHEMINS DE FER EN FRANCE DE 1823 A NOS JOURS 11

CHAPITRE PREMIER. — *La genèse de l'Exploitation* (1823-1840) 12

CHAPITRE II. — *Les premières interventions de l'État* (1840-1859) 22

CHAPITRE III. — *La solution de M. de Franqueville* (1859-1878) 31

CHAPITRE IV. — *Le « Grand Programme » de M. de Freycinet* (1878-1883) 43

CHAPITRE V. — *Les Conventions de* 1883 (1883-1906) 53

CHAPITRE VI. — *Le Rachat de l'Ouest et ses conséquences* (1906-1914) 62

CHAPITRE VII. — *Le rôle stratégique des Chemins de Fer français* (1914-1918) 71

Pages

CHAPITRE VIII. — *La Crise* (1918-1921)..... 81

CHAPITRE IX. — *Le Compromis de* 1921..... 93

CHAPITRE X. — *Caractères principaux des méthodes modernes d'exploitation*..... 112

SECTION PREMIÈRE. — *Le Code des Chemins de Fer*..... 112

SECTION II. — *Les Tarifs*..... 136

SECTION III. — *L'ossature des grands réseaux français*..... 157

SECTION IV. — *Les Cheminots*.... 184

DEUXIEME PARTIE

CRITIQUE DE L'ORGANISATION ACTUELLE..... 209

CHAPITRE XI. — *Les Chemins de Fer et le Public* 210

CHAPITRE XII. — *Les Chemins de Fer et leur Législation*..... 219

CHAPITRE XIII. — *La situation des exploitants* 232

CHAPITRE XIV. — *La situation financière*..... 249

CHAPITRE XV. — *Le service commercial*..... 267

CHAPITRE XVI. .. *Les Tarifs et le Contrôle de l'Etat*..... 277

CHAPITRE XVII. — *L'Organisation Administrative*..... 291

CHAPITRE XVIII. — *Le Personnel*..... 303

CHAPITRE XIX. — *L'Organisation technique*... 324

CHAPITRE XX. — *Les Horaires*..... 341

TROISIEME PARTIE

Pages

CONDITIONS QUE DOIT REMPLIR L'EXPLOITATION DES CHEMINS DE FER EN FRANCE, POUR ETRE RATIONNELLE..... 355

CHAPITRE XXI. — *Le régime des Chemins de Fer* 356

CHAPITRE XXII. — *La réforme de la Législation* 370

CHAPITRE XXIII. — *L'Etat et les Chemins de Fer*..... 379

CHAPITRE XXIV. — *La solution du problème financier*..... 392

CHAPITRE XXV. — *L'extension des services commerciaux*..... 403

CHAPITRE XXVI. — *Les tarifs rationnels*..... 415

CHAPITRE XXVII. — *L'Administration des Grands Réseaux*..... 426

CHAPITRE XXVIII. — *L'utilisation méthodique du Personnel*..... 436

CHAPITRE XXIX. — *Les questions techniques*.. 451

CHAPITRE XXX. — *L'Etablissement des horaires* 461

CONCLUSION..... 471

BIBLIOGRAPHIE..... 475